

# ŽEMĖS ŪKIO ORGANIZACIJŲ DEKLARUOJAMŲ VERTYBIŲ MODELIS

**Ingrida Gronskienė**  
*Klaipėdos universitetas*

Šiame straipsnyje atskleidžiama organizacijos vertybių samprata, jų svarba organizacijoje. Analizuojama, kokios deklaruojamos vertybės dominuoja žemės ūkio organizacijose. Tyrimo metu išsiaiškinta, jog organizacijos, formuodamos savo vertybes, orientuojasi į klientus, visuomenę ir pačią organizaciją. Remiantis šia klasifikacija, sukurtas žemės ūkio organizacijų deklaruojamų vertybių modelis.

*Vertybės, organizacijos vertybės, deklaruojamos vertybės, žemės ūkio organizacijos, modelis.*

## **Įvadas**

Sėkmingai organizacijos veiklai įtakos turi labai daug veiksnių: tai ir organizacijų vadovų žinios, sugebėjimai, mąstymo būdas, elgesio tipas, puoselėjamos vertybės. Pastarasis veiksnys Lietuvoje mažai tyrinėtas, nepaisant jo neginčijamos svarbos. Galima pastebėti, kad ne visada organizacijos vertybės yra suvokiamos, skleidžiamos ir įgyvendinamos vienodai. Turbūt neįmanoma pasiekti visiškai vienodo kiekvieno organizacijos nario supratimo apie tam tikras organizacijos vertybes. Dažniausiai ilgesnį laiką dirbantys organizacijoje turi platesnį, o nauji nariai – tik bendrą jų suvokimą. Norint, kad vertybės iš tiesų atsispindėtų organizacijos veikloje, tam reikia įdėti pastangų. Būdai vertybių sklaidai gali būti labai įvairūs, priklausantys nuo žmonių, organizacinės struktūros ar asmeninių iniciatyvų bei kūrybiškumo.

**Tyrimo objektas** – deklaruojamos organizacijos vertybės.

**Tyrimo tikslas** – išanalizuoti žemės ūkio organizacijų deklaruojamas vertybes ir sukurti jų modelį.

Konkretizuojant tikslą, išskiriami šie **tyrimo uždaviniai**:

1. išanalizavus mokslinę literatūrą, apibrėžti organizacijos vertybių sampratą;
2. atlikti Lietuvos žemės ūkio organizacijų deklaruojamų vertybių tyrimą ir pateikti jų klasifikaciją;
3. sudaryti žemės ūkio organizacijų deklaruojamų vertybių modelį.

**Tyrimo metodai** – mokslinės literatūros loginė analizė, apimanti teorinių teiginių palyginimą ir apibendrinimą, modeliavimo metodas. Tyrimui atlikti naudotas empirinis metodas ir kokybinė duomenų analizė.

## **Vertybės organizacijoje**

Verslios organizacijos pagrindas yra vertybės. Jos nurodo kryptį įmonių veiklai, įskaitant ir žmonių pasirinkimus. Terminas „vertybė“ gali būti įvairiai traktuojamas. Jos samprata, kilmė ir struktūra nuolat diskutuojama, kadangi skirtingi autoriai savitai apibrėžia vertybės sąvoką. Mokslinėje literatūroje galima rasti įvai-

rių „vertybių“ apibrėžimų, tačiau „organizacijos vertybes“ nagrinėja mažai autorių. Vertybės – tai esminiai įsitikinimai, kad „konkretus elgesys ar egzistavimo būdas yra asmeniškai arba socialiai priimtinesnis už priešingo pobūdžio elgesį ar egzistavimo būdą“ (Rokeach, 2001).

Vertybės – tai „ilgalaikiai tikslai, kurie pateikiami kaip pagrindiniai principai žmonių gyvenime“ (Berson, 2005). G. Hofstede (1994), išskirdamas organizacinės kultūros elementus (simbolius, herojus, ritualus, vertybes), teigia, jog vertybės – tai giliausias organizacinės kultūros lygmuo. Nuo tam tikrų vertybių priklauso laisvė, tikslų pasirinkimas, kūrybiškumas, noras pažinti ir nepriklausomybė (Peterson, 2006).

Bendrosios vertybės yra tai, ką visuomenė pripažįsta kaip ypač svarbius ir reikšmingus dalykus organizacijos gyvenime. Viena svarbiausių bendrų vertybių ir įsitikinimų funkcijų yra suteikti organizacijos nariams identiškumo jausmą, kuris išugdo įsipareigojimą organizacijai. Šiomis vertybėmis nusakomi: 1) pagrindiniai organizacijos tikslai; 2) pageidautini būdai šiems tikslams pasiekti; 3) pagrindinės darbuotojų pareigos organizacijoje; 4) elgesio būdai, reikalingi veiksmingam vaidmens atlikimui; 5) taisyklių ir principų rinkinys, skatinantis organizacijos identiškumą ir sutelktumą (Šimanskienė, 2001).

Vertybių smukimas – tai „kai vertybių kūrėjai neišsaugo visų naujai sukurtų vertybių – nepaisant to, naudojamos vertybės išlieka pagrindinėmis, kol jos nepasikeičia“ (Lepak, 2007).

Individualios vertybės nėra tarpusavyje nepriklausomos – jos kartu suformuoja individui ar visuomenei būdingą vertybių sistemą. Vertybių sistema – tai individo pripažintos vertybės, kurios kartu sudaro visumą (Hall, 1977). Galimos įvairios vertybių sistemos, kurios, persipindamos tarpusavyje, suformuoja daugiau ar mažiau vientisą vertybių sistemą. Vertybių sistema – tai pagal svarbą išdėstytos individualios vertybės. Jos identifikuojamos pagal santykinę svarbą, kurią individualus žmogus teikia tokioms vertybėms kaip laisvė, malonumas, savigarba, sąžiningumas, paklusnumas ir lygybė (Rokeach, 1980).

Kolektyvinės vertybės atspindi tai, kiek vienos organizacijos narių yra susieti vienas su kitu ir kiek jiems yra svarbu priklausyti jų socialinei grupei (Erez, 1996). Ch. C. Manz ir kt. (2005) mano, jog organizacijos turi unikalų mechanizmą sukurti ir sustiprinti neetiškas vertybes. Todėl tose, kuriose vyrauja blogas klimatas, gali kilti konfliktai tarp puoselėjamų individualių vertybių ir deklaruojamų organizacijos vertybių.

Kuo gilesnio analizės lygio siekiama, tuo sunkiau ją atlikti. Persidengusios vertybės gali būti esminis dalykas, palaikantis žmones kartu, taip pat galingas motyvacinis mechanizmas organizacijos žmonėms. T. J. Peters ir R. D. Waterman (1982) pabrėžia, jog daugelis konsultantų siūlo organizacijoms vystyti dominuojantį ir koherentišką persidengusių vertybių tinklą. Terminas „persidengęs“ reiškia, kad yra nagrinėjama grupės visumos aspektu. Konkretus grupės narys gali nesutikti su grupėje egzistuojančiomis (persidengusiomis) vertybėmis, bet šios vertybės jiems yra pristatomos (ar buvo pristatytos), paaiškinant, kad jos yra svarbios grupės veiklai. Organizacijoje labai svarbios yra persidengę vertybės, nes jos: padeda kasdienę darbo rutiną paversti vertingais, svarbiais veiksmais; susieja organizaciją

su visuomenei svarbiomis vertybėmis; gali būti labai specifiniu sveikos konkurencijos siekių šaltiniu (Gordon, 1990).

Tačiau yra ir kitokių klasifikacijų. Pavyzdžiui, M. Mescon, M. Albert, F. Khedouri (2002) išskiria šias vertybių grupes: teorinės – interesas tyrinėjimams, ieškant priežasties ir panaudojant sisteminį mąstymą; ekonominės – interesas naudingumui ir praktiškumui bei gerovei; estetiškos – interesas grožiui, formai, meninei harmonijai; socialinės – interesas žmonėms ir meilei, kaip žmonių bendravimui; politinės – interesas jėgos įgijimui bei kitų žmonių įtakai; religinės – interesas vienybei, kosmoso, kaip visumos supratimui.

Šios vertybių kategorijos nusako ir apima visas žmogiškosios veiklos sritis. Kuo daugiau organizacijos narių pripažįsta tą ar kitą vertybę (vertybių visumą), tuo mažiau organizacijoje konfliktų. A. Seilius (1998) teigia, kad klestinčios organizacijos remiasi galinga vertybių ir įsitikinimų sistema. Jų tikslas – ne pelnas, bet siekis suteikti darbuotojams gyvenimo prasmę ir įkvėpti juos laikytis visuotinai pripažintų moralės normų. Pažangioje organizacijoje akcentuojamos šios vertybės (Cole, 1996): dėmesys klientų ir darbuotojų poreikiams; laisvė inicijuoti idėjas; rizikos toleravimas; laisvas bendravimas.

Organizacijos vertybės yra įsitikinimai, kuriais ji vadovaujasi priimant įvairius sprendimus (Schermerhorn, 1995). Th. Packard (2001) teigimu, supratimas ir įsipareigojimas organizacijos vertybėms yra susiję su vertybių naudojimu priimant sprendimus. Įsipareigojimas vertybėms taip pat reikšmingai susijęs su darbuotojų požiūriu į klientus ir įsipareigojimu aukšto lygio našumui bei veiklos veiksmingumui. Organizacijos vertybės yra vertinamasis standartas darbo ar darbo aplinkos, kuris atskiria, kas yra „gerai“, ar nustato, kam teikiama pirmenybė (Dose, 1997).

Siekiant kokybės, reikia pasirūpinti, kokios vertybės jau yra suformuotos organizacijoje. Jos turi atsispindėti planuojant, organizuojant ir kontroliuojant kokybės procesą (Ross, 1996). Autorių atlikti tyrimai rodo, kad daugelis JAV organizacijų prižiūrėtojų tiki, kad nesugebėjimas pagaminti kokybiškos prekės organizacijoje yra susijęs su vadovų ir darbininkų tarpusavio ryšių stoka. Todėl varomoji kokybės sistemos jėga yra teisingai suformuotos vertybės. Jos turėtų mokyti ir skatinti žmones dirbti tik gerai.

Apibendrinant galima teigti, jog skirtingai vartojami terminai leidžia pasekti atskirų tyrinėtojų pozicijas vertybių klausimu. Pagrindinių vertybių termino vartojimas liudija atskirų vertybių išskirtinumą ir didesnę svorį visoje vertybių skalėje. Susisteminus įvairių autorių nuomones, galima apibrėžti organizacijos vertybių sampratą: organizacijos vertybės – tai įsitikinimai, kuriais ji vadovaujasi priimdama įvairius sprendimus, jos suteikia reikšmę ir aiškumą, kaip elgtis tam tikroje situacijoje. Organizacijoje svarbiausia išlaikyti tas vertybes, kurios, vykstant permainoms, nulėmė sėkmingą prisitaikymą prie besikeičiančių sąlygų. Nuspręsti, ką išlaikyti, o ką keisti, visada labai sunku. Vertybėmis pagrįsti elgesio standartai apibrėžia savitą organizacijos veiklos stilių, o ne draudžia ar riboja veikimo laisvę. Šiems teiginiams pagrįsti pateikiama analizė Lietuvos žemės ūkio organizacijų kontekste ir sudarytas deklaruojamų vertybių modelis.

## Rezultatai

Nagrinęjant socialinių tyrimų filosofiją arba, kitais žodžiais tariant, socialinės realybės pažinimo metodologines nuostatas, verta atkreipti dėmesį į alternatyvų įvairovę. Todėl sunku tikėtis, kad bus prieita bendros nuomonės, bent jau iki tol, kol nebus sukurta kokia nors konstruktyvi teorija, galinti paaiškinti socialinius reiškinius. Dėl to kiekvieno tyrėjo uždavinys, o kartu ir pareiga, yra siekti, kad jo atliekamas tyrimas būtų metodologiškai pagrįstas, o daromos išvados argumentuotos empiriniu patyrimu. Iš čia ryškėja tyrimo metodologijos, pirmiausia susijusios su tyrimo planavimu, svarba (Kardelis, 2007).

Tyrimas koncentravosi į internete viešai skelbiamas žemės ūkio organizacijų deklaruojamas vertybes. Pagrindinis masyvas buvo naudojamas kokybinei duomenų analizei atlikti. *Kokybinei* analizei K. Kardelis (2007) priskiria sisteminimą, klasifikavimą bei priežastinių, funkcinių ir struktūrinių ryšių analizę. *Sisteminimas* – tai duomenų grupavimas kiekvienos grupės viduje pagal požymių skirstymą į esminius ir neesminius. *Klasifikavimas* – tai ryšių atskleidimas pagal esminius požymius tarp kiekvienos grupės reiškinių ir preliminarios išvados apie grupių santykius. Kokybinės analizės rezultatas – nustatymas ryšių, kurie gali būti *priežastiniai*, t. y. ryšiai tarp reiškinio ir jį lemiančių veiksnių, *funkciniai*, išreiškiantys ryšius tarp požymių, laikomų nepriklausomais ir keičiamų pagal tyrėjo norą, ir požymių, objektyviai susijusių su nepriklausomais požymiais, kintančių keičiant pastaruosius, ir *struktūriniai*, nurodantys vienos sistemos elementų ryšį.

Vertybės yra neatsiejama kiekvienos žemės ūkio organizacijos dalis. Jos suiformuoja natūraliai organizacijos kūrimosi procese. Tačiau tik aiškiai apibrėžtos ir įvardytos vertybės tampa veiksmingu valdymo įrankiu. Analizuojant žemės ūkio organizacijų deklaruojamas vertybes, galima pastebėti, jog kiekvienoje organizacijoje jos skiriasi. Vienos jų orientuotos į klientus (žr. 1 lentelę), t. y. poreikių tenkinimą, patogumą, paslaugumą, malonumą bendraujant, lūkesčius. Kitos organizacijos didesnę dėmesį skiria visuomenei, akcentuodamos pagarbą, toleranciją jai, atsakomybę gamtai, teisingumą, patikimumą, sąžiningumą. Dauguma analizuotų žemės ūkio organizacijų vertybėmis orientuojasi į iškeltus tikslus, misiją bei viziją. Jos deklaruoja, kad pagrindinės vertybės yra novatoriškumas, veržlumas, reiklumas, produktyvumas, stabilumas, nuolatinis tobulėjimas, inovacijų diegimas, profesionalumas, pažangos siekis veikloje ir asmeniniame vystymesi, orientacija į ilgalaikę partnerystę, puikus komandinis darbas.

Kaip matyti iš pateiktos lentelės, žemės ūkio organizacijų vertybės suprantamai suformuluotos ir gana specifiskai paaiškintos. Šios deklaruojamos vertybės – tai nuorodos, kaip elgtis organizacijų darbuotojams. Rodyti kiekvienam klientui dėmesį yra itin svarbu, norint, kad paslaugomis naudotųsi kuo daugiau žmonių, tačiau skaičiais dėmesio išmatuoti neįmanoma. Lygiai taip pat sunku kiekybiškai įvertinti lūkesčius, sąžiningumą, draugiškumą ir pan. Tinkamo elgesio kriterijumi šiais atvejais tampa aiškiai apibrėžtos vertybės, pavyzdžiui, vertybė „reiklumas“. Ją organizacijos apibrėžia taip: „vertiname atsakomybę darbe; esame reiklūs sau ir kitiems, nes tikime, jog tai padeda kurti aukščiausios kokybės paslaugas ir produktus bei tobulėti; reiklumas skatina mus judėti į priekį, tobulinti žinias ir kompetenciją; laikydami visiems veiklos standartų galime pasiekti geriausių rezultatų“. Žemės ūkio or-

ganizacijos kaip vieną iš vertybių įvardija atsakomybę gamtai: „Gyvybės semiamės iš gamtos, tad esame atsakingi prieš ją; mūsų verslas yra ekologiškas, jį sudaro nuosekli grandinė; vienos įmonės veiklos subproduktai ne išmetami, o panaudojami kitos įmonės gamyboje; energetinis–ekologinis ciklas yra savita mūsų veiklos ypatybė, tausojanti gamtos dovanas ir aplinką“.

Lentelė. Lietuvos žemės ūkio organizacijų deklaruojamų vertybių klasifikacija

Vertybių grupės	Žemės ūkio organizacijų deklaruojamos vertybės
Į klientus orientuotos vertybės	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>poreikių tenkinimas</b> (klientai turi gauti tai, ko jiems reikia);</li> <li>▪ <b>patogumas</b> (įsigyti prekes turi būti patogų);</li> <li>▪ <b>paslaugumas</b> (tolerancija ir paslaugumas klientui);</li> <li>▪ <b>malonumas bendraujant</b> (bendrauti su mumis turi būti malonu);</li> <li>▪ <b>lūkesčiai</b> (žinome klientų poreikius ir lūkesčius, nuolat tobulindami savo veiklą stengiamės juos patenkinti);</li> <li>▪ <b>esame kartu su žemdirbiu</b> (mūsų darbuotojai yra kartu su žemdirbiu nuo sėjai ruošiamų sėklų beicavimo iki pat derliaus nuėmimo ne kontoroje, o kartu su juo laukuose);</li> </ul>
Į visuomenę orientuotos vertybės	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>pagarba</b> (kiekvienam asmeniui ir visuomenei);</li> <li>▪ <b>atsakomybė gamtai</b> (gyvybės semiamės iš gamtos, esame atsakingi prieš ją);</li> <li>▪ <b>teisingumas ir sąžiningumas</b> (vertybės apima teisingą elgesį tiek įmonės viduje su darbuotojais, tiek su partneriais bei klientais);</li> <li>▪ <b>patikimumas</b> (stengiamės atsakingai atlikti savo darbą, visada laikomės etikos nuostatų – tiek bendrovėje, tiek dirbdami su partneriais);</li> </ul>
Į organizaciją orientuotos vertybės	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>novatoriškumas</b> (savo veikloje pritaikome naujas žinias ir technologijas, užtikrinančias lyderystę);</li> <li>▪ <b>veržlumas</b> (aktyviai siekiame rezultato, procesų ir finansų planavimo veiksmingumo, esame orientuoti į plėtrą);</li> <li>▪ <b>reiklumas</b> (esame reiklūs sau ir kitiems, nes tikime, jog tai padeda kurti aukščiausios kokybės paslaugas ir produktus bei tobulėti);</li> <li>▪ <b>produktyvumas</b> (esame gamybos įmonė, kurios rezultatus lemia produktyvumas);</li> <li>▪ <b>atsidavimas</b> (mums rūpi komanda, padedame vieni kitiems, „sergame“ už savo įmonę ir džiaugiamės gerais rezultatais, dirbame su užsidegimu);</li> <li>▪ <b>stabilumas</b> (nuosekliai vystydami žemės ūkio verslų grandinę tapome viena didžiausių įmonių grupių);</li> <li>▪ <b>tvirti pasirinktose rinkose</b> (klientams siūlome kokybiškus produktus ir paslaugas, taip užtikrindami bendrovės konkurencingumą ir sėkmingą veiklą);</li> <li>▪ <b>nuolatinis tobulėjimas ir inovacijų diegimas</b> (įmonė nuolat investuoja į darbuotojų mokymąsi, pastovus žinių kaupimas – nepertraukiamas procesas, leidžiantis išlaikyti žinių lyderystės pozicijas);</li> <li>▪ <b>profesionalumas</b> (organizacijoje dirbantys agronomai-konsultantai – profesionalai, turintys ne tik daug teorinių žinių, bet ir sėkmingą konsultavimo praktiką).</li> </ul>

Remiantis vertybių klasifikacija (žr. lentelę), sudarytas žemės ūkio organizacijų deklaruojamų vertybių modelis (žr. paveikslą). Šis modelis yra tik momentinis esamos situacijos (remiantis tyrimo rezultatais) pjūvis, jis savo esme yra pozityvis-

tinis, lyginant su pesimistiniu pragmatinėmis metodologijomis besiremiančiu mokslu. Žemės ūkio organizacijų deklaruojamų vertybių modelis yra tik šio tyrimo rezultatas. Šis modelis nebūtinai turi būti taikomas visoms organizacijoms, tai yra bandymas susieti vertybes su veiksniais, kurie gali veikti konkrečias organizacijas.



Pav. Žemės ūkio organizacijų deklaruojamų vertybių modelis

Kaip matyti iš paveikslo, organizacijos formuoja savo vertybes atsižvelgdamos į vidinius bei išorinius veiksnius. Pagrindiniai veiksniai, kurie lemia vertybių pasirinkimą, yra klientai, vartotojai, konkurentai bei ekologiniai ir technologiniai veiksniai. Žinoma, kiekviena organizacija turi viziją – pagrindą vertybėms, kurioomis organizacija vadovaujasi, todėl formuojamos vertybės, siejamos su vizija. Vertybės taip pat turi atitikti organizacijos tikslą arba misiją ir nukreipti darbuotojų pastangas siekti ateities vizijos. Tačiau analizuojant žemės ūkio organizacijas galima pastebėti, jog dauguma jų neturi vertybių (arba jų viešai nedeklaruoja), o tik suformuluotus tikslus, vizijas ir misijas. Būtent remdamasi vertybėmis organizacijos turėtų nepamiršti savo tikslų, nes vertybės nurodo, kaip tinkamai siekti šio tiks-

lo. Vertybės yra mažiau apčiuopiamas organizacijos aspektas nei investicijos, pelnas, metinė apyvarta ir pan. Vis dėlto jos daro didelę įtaką organizacijos veiklos veiksmingumui. Organizacijoje vyraujančios vertybės lemia, kokį elgesio būdą pasirenka darbuotojai įvairiose darbo situacijose. Aiškiai suformuluotos vertybės organizacijai tampa pagrindinėmis gairėmis, padedančiomis apsispręsti, kaip siekti užsibrėžtų tikslų.

## Išvados

1. Apibendrinus analizuotą mokslinę literatūrą, apibrėžta organizacijos vertybių samprata: organizacijos vertybės – tai įsitikinimai, kuriais organizacija vadovaujasi priimdama įvairius sprendimus, jos suteikia reikšmę ir aiškumą, kaip elgtis tam tikroje situacijoje.

2. Vertybės yra ne tik siekiamybė, ko reikėtų siekti dirbant, kuo vadovautis, einant tikslo link, bet realus pagrindas, kuo remiamasi organizacijoje. Tyrimo rezultatai rodo, kad analizuotų žemės ūkio organizacijų deklaruojamos vertybės orientuojamos į klientus, visuomenę ir pačią organizaciją, t. y. organizacijos tikslus, viziją, misiją. Žemės ūkio organizacijų vertybės yra suprantamai suformuluotos ir specifiskai paaiškintos, kaip elgtis organizacijų darbuotojams. Kita vertus, vienas epizodinis tyrimas negali visapusiškai apibūdinti situacijos. Čia būtini papildomi tyrimai, taip pat duomenų gretinimas bei lyginimas, pasitelkus ir kitus tyrimo metodus.

3. Sudarytame žemės ūkio organizacijų deklaruojamų vertybių modelyje išskiriamos trys vertybių grupės bei veiksniai, lemiantys vertybių pasirinkimą. Šiame modelyje pateikiami vidiniai (klientai, vartotojai, konkurentai) bei išoriniai (ekologiniai, technologiniai) veiksniai, pagal kuriuos organizacijos formuoja savo vertybes. Pagrindiniu vertybių pagrindu išlieka organizacijos misija, vizija bei tikslai.

## Literatūra

1. Berson, Y., Oreg, S., Dvir, T. (2005). Organizational Culture As A Mediator Of Ceo Values And Organizational Performance // Academy of Management Proceedings. – New York (JAV).

2. Cole, G. A. (1996). Management: theory and practice (5 – th ed.). – London: Letts Educational.

3. Dose, J. J. (1997). Work values: An integrative framework and illustrative application to organizational socialization // Journal of Occupational & Organizational Psychology, Sep97, Vol. 70 Issue 3. – Leicester (UK).

4. Erez, M., Somech A. (1996). Is group productivity loss the rule organizations the exception? Effects of culture and group-based motivation // Academy of Management Journal. Vol. 39. – Oxford (UK). Nr. 6.

5. Gordon, J. R., Mondy, R. W., Sharplin, A., Premeaux, Sh. R. (1990). Instructor's edition for Management and Organizational Behavior. – MSA: Allyn and Bacon.

6. Hall, E. T. (1977). Beyond culture. Garden City: Anchor Press.

7. Hofstede, G. (1994). Business cultures // Academic Search Premier. – UNESCO Courier, Apr94, Vol.47, Nr. 4.

8. Kardelis, K. (2007). Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai: (edukologija ir kiti socialiniai mokslai): vadovėlis. – Šiauliai: Lucilijus.
9. Lepak, D. P., Smith, K. G., Taylor, M. S. (2007). Value Creation And Value Capture: A Multilevel Perspective // Academy of Management Review, Jan2007, Vol. 32. – New York (JAV). Nr. 1.
10. Manz, Ch. C., Joshi, M., Anand, V. (2005). The Role Of Values And Emotions In Newcomers Socialization Into Organizational Corruption // Academy of Management Proceedings. – New York (JAV).
11. Packard, Th. (2001). Enhancing Staff Commitment Through Organizational Values: The Case of a Homeless Shelter // Administration in Social Work, Vol. 25 Issue 3. – Abington, Oxon (UK).
12. Peters, T. J., Waterman, R. D. (1982). In search of excellence: lessons from America's Best-Run Companies. – New York: Warner Books.
13. Peterson, R., Ranganathan, R., Chi, Sh. S., Tsai, H., Chen, Sh. (2006). The Key Role Of Personal Values In Decoupling Task Conflict From Relationship Conflict // Academy of Management Proceedings. – New York (JAV).
14. Rokeach, M. (2001). The Role Of Values In Public Opinion Research // Public Opinion Quarterly, Winter68–Winter69, Vol. 32. – Oxford (UK). Nr. 4.
15. Rokeach, M., Regan, J. F. (1980). The Role of Values in the Counseling Situation // Personnel & Guidance Journal, May80, Vol. 58. – Virginija (JAV). Nr. 9.
16. Ross, S. A., Westerfield, R.W., Jordan, B. D. (1996). Essentials of corporate finance. – Chicago: Irwin.
17. Schermerhorn, J. R., Hunt, J. G., Osborn, R. N. (1995). Basic Organizational Behavior. – John Wiley and Sons.
18. Seilius, A. (1998). Organizacijų tobulinimo vadyba. – Klaipėda: KU.
19. Šimanskienė, L. (2001). Vertybių įtaka organizacinės kultūros formavimui // Organizacijų vadyba sisteminiai tyrimai. – Kaunas: VDU. Nr. 18.
20. Мескон, М., Алберт, М., Кхедоури, Ф. (2002). Основы менеджмента. – Москва: Дело.

## **MODEL OF DECLARED VALUES AT AGRICULTURAL ORGANIZATIONS**

**Ingrida Gronskiene**  
*University of Klaipeda*

### **Summary**

There is definition of organization values revealed in this article and their importance in the organization. It is analyzed which declared values dominate in the agricultural organizations. During the research it was determined that organizations when creating values orient towards clients, society and the organization itself. Based on this classification the model of declared values at agricultural organization was created. Values groups and factors predisposing value choice are accentuated in this model. There are presented internal and external factors: clients, consumers, competitors and ecological and technological factors based on which agricultural organizations form their values. Main basis for the values remain mission, vision, and goals of the organization.

*Values, organization values, declared values, agricultural organizations, model.*