



Biznesa augstskola *Turība*

Dace Bole

PROMOCIJAS DARBA KOPSAVILKUMS

**DARBINIEKU GARĪGĀ LABKLĀJĪBA UN VĒRTĪBORIENTĒTAS
PERSONĀLA VADĪBAS SISTĒMAS PIEMĒROŠANA
LATVIJAS UZŅĒMUMOS**

EKONOMIKAS UN UZŅĒMĒJDARBĪBAS ZINĀTNES NOZARE

Apakšnozare: uzņēmējdarbības vadība

Darba autors: _____ **Dace Bole**

Darba vadītājs: _____ *Dr.sc.ing. Oskars Onževs*

Rīga 2020

Dace Bole

Disertācija veltīta manam tētim, lidotājam izmēģinātājam un aviācijas inženierim, Vilnim Zaķim.

PROMOCIJAS DARBA KOPSAVILKUMS

Darbinieku garīgā labklājība un vērtīborientētas personāla vadības sistēmas piemērošana Latvijas uzņēmumos

Promocijas darba pamatteksts ir izklāstīts 186 lappusēs un , ilustrēts ar 94 attēliem.

Darbam ir pieci pielikumi. Literatūras sarakstā iekļautas 189 literatūras vienības.

Darba forma: disertācija ekonomikas un uzņēmējdarbības zinātnes nozarē uzņēmējdarbības vadības apakšnozarē.

Zinātniskais vadītājs

Dr.sc.ing. **Oskars Onževs**

Zinātniskais konsultants

Dr.sc. **Daina Vasīļevska**

Darba recenzenti

Dr.oec. **Jānis Vanags**, Rīgas Tehniskā universitāte, profesors, Latvija

Dr.paed. **Jeļena Davidova**, Daugavpils Universitāte, profesors, Latvija

Ph.D. **Maria Kováčova**, Žilinas Universitāte, asoc.profesore, Slovākija

Promocijas darba aizstāvēšana notiks Biznesa augstskolas Turība Uzņēmējdarbības vadības promocijas padomes atklātā sēdē **2020. gada 2. decembrī** Biznesa augstskolas *Turība* Uzņēmējdarbības vadības fakultātē, Rīgā, Graudu ielā 68, C108. telpā.

Ar promocijas darbu un tā kopsavilkumu varēs iepazīties Biznesa augstskolas *Turība* bibliotēkā, Rīgā, Graudu ielā 68.

Biznesa augstskola *Turība* zinātnes nozares promocijas padomes priekšsēdētājs

Dr.oec.prof. **Rosita Zvirgzdiņa**

Biznesa augstskola *Turība* zinātnes nozares promocijas padomes sekretāre

Dr.oec.prof. **Iveta Liniņa**

© Dace Bole, 2020

© Biznesa augstskola Turība, 2020

ANOTĀCIJA

Autores Daces Boles promocijas darba tēma ir “Darbinieku garīgā labklājība un vērtīborientētas personāla vadības sistēmas piemērošana Latvijas uzņēmumos”, un tas izstrādāts doktora grāda Ekonomikas un uzņēmējdarbības zinātnes nozarē Uzņēmējdarbības vadības apakšnozarē iegūšanai. Promocijas darba **mērķis** – izstrādāt vērtīborientētas personāla vadības sistēmas modeli un metodiku tās piemērošanai Latvijas uzņēmumos.

Darbs sastāv no ievada, trīs nodaļām, secinājumiem un priekšlikumiem.

Darba **pirmajā nodaļā** ir analizēts garīgās labklājības jēdziens, tā teorētiskais aspekts, saistība ar vērtībās balstītu pieeju personāla vadībā, vērtību teorija, definētas garīgo labklājību veidojošās vērtības un iezīmēta empīriskā pētījuma arhitektūra.

Darba **otrajā nodaļā** pamatota pētījuma metodika, raksturota pētījuma norise, ģenerālkopa, pētījuma izlase; analizēti pētījumā iegūtie rezultāti.

Darba **trešajā nodaļā**, ņemot par pamatu iepriekšējo nodaļu iegūtos rezultātus, izstrādāts vērtīborientētas personāla vadības modelis un metodika darbinieku garīgās labklājības veicināšanai Latvijas uzņēmumos un analizēta šī modeļa pārbaude un tās rezultāti divos Latvijas uzņēmumos.

Lai sekmīgi veicinātu darbinieku garīgo labklājību, izmantojot un ieviešot vērtīborientētas personāla vadības modeli Latvijas uzņēmumos, darba autore izvirzīja priekšlikumus, kas sadalīti piecos blokos: valsts institūcijām, vadības un profesionālās darbības asociācijām, uzņēmumiem, zinātniski pētnieciskajām organizācijām, augstskolām.

Promocijas darbs sastāv no 186 lappusēm, ilustrēts ar 94 attēliem un pieciem pielikumiem.

Atslēgvārdi: personāla vadība, garīgā labklājība, vērtīborientācija, vērtīborientēta personāla vadība, darbinieku garīgā labklājība.

SATURS

PROMOCIJAS DARBA VISPĀRĪGS RAKSTUROJUMS.....	5
1. DARBINIEKU GARĪGĀS LABKLĀJĪBAS UN VĒRTĪBORIENTĒTAS PERSONĀLA VADĪBAS TEORIJAS ANALĪZE.....	11
2. VĒRTĪBORIENTĒTAS PERSONĀLA VADĪBAS UN DARBINIEKU GARĪGĀS LABKLĀJĪBAS VEICINĀŠANAS PRAKSE LATVIJAS UZŅĒMUMOS.....	16
3. VĒRTĪBORIENTĒTA PERSONĀLA VADĪBA KĀ DARBINIEKU GARĪGĀS LABKLĀJĪBAS VEICINĀŠANAS SISTĒMA.....	19
SECINĀJUMI.....	26
PRIEKŠLIKUMI.....	29
IZMANTOTĀS LITERATŪRAS UN AVOTU SARAKSTS.....	32

PROMOCIJAS DARBA VISPĀRĪGS RAKSTUROJUMS

Pētījuma aktualitāte. Darba vidē aktuāli kļūst emocionālo faktoru, tajā skaitā emocionālās slodzes, radītie veselības traucējumi. Saskaņā ar 2017. gada sabiedriskās domas pētījumu ES dalībvalstīs vairāk kā 80 % Latvijas iedzīvotāju atzina, ka vides jautājumi būtiski ietekmē to ikdienas dzīvi un veselību. Kooperatīvās ilgtspējas un atbildības institūta un pētījumu kompānijas *Kantar TNS* pētījumā atklāts, ka 54 % Latvijas uzņēmumu darbinieku profesionālās izdegšanas dēļ pēdējā gada laikā ir bijusi problēma iemigt, savukārt 28 % stresa mazināšanai regulāri lieto alkoholu. Izdegšana ir faktors, kas veicina zemu profesionālo morāli, darba kavējumus, darba kvalitātes krišanos, fiziskas slimības. Mūsdienīga arodveselības prakse pieprasa integrētu pieeju, kas veicina labklājību, tāpēc pētījumos nepieciešams apgūt šo jomu (Darba drošības un veselības aizsardzības pētniecības prioritātes Eiropā 2013.–2020. gadam, 2014). Latvijā nav pietiekamu zinātnisko pētījumu par ietekmēm, kurām darbinieks ir pakļauts darba laikā. Iemesls, kāpēc uzņēmumi ne vienmēr investē līdzekļus veselībā, ir tas, ka ir grūti pierādīt fundamentālās attiecības starp veselību un uzņēmējdarbību (*People management, P. Cheese & J. Andrews, 2013*).

Norādīto PV problēmu aktualitāte un autore ilggadīgā praktiskā darba pieredze PV noteica temata izvēli **“Darbinieku garīgā labklājība un vērtīborientētas personāla vadības sistēmas piemērošana Latvijas uzņēmumos”**.

Pētījuma objekts: darbinieku garīgā labklājība un vērtīborientētas personāla vadības sistēma.

Pētījuma priekšmets: darbinieku garīgā labklājība un vērtīborientētas personāla vadības piemērošana Latvijas uzņēmumos.

Hipotēze: darbinieku garīgo labklājību ievērojami ietekmē vērtīborientētas personāla vadības sistēma, kuras piemērošana Latvijas uzņēmumos veicina uzņēmumu konkurētspēju.

Lai apstiprinātu (vai noraidītu) hipotēzi, autore izvirzīja darba mērķi.

Darba mērķis: izstrādāt vērtīborientētas personāla vadības sistēmas modeli un metodiku tā piemērošanai Latvijas uzņēmumos.

Uzdevumi:

- 1) veikt kritiski analītisku zinātniskās literatūras izpēti par darbinieku garīgo labklājību, vērtību veidošanos, vērtīborientētas PV attīstību un ar to saistīto aspektu mijiedarbību;

- 2) izpētīt, kāda ir pašreizējā vērtīborientēta PV un darbinieku garīgā labklājība Latvijas uzņēmumos vadītāju un darbinieku grupās;
- 3) izpētīt uzņēmumu praksi vērtīborientētas PV darbinieku garīgās labklājības veicināšanai;
- 4) izstrādāt Latvijas uzņēmumos lietojamu darbinieku garīgās labklājības veicināšanas modeli un metodiku un veikt tās pārbaudi.

Pētījuma ierobežojumi. Tika pētītas Latvijas uzņēmumu vadītāju un darbinieku attieksmes un uzskati par vērtībām, garīgo labklājību, vērtīborientētu PV praksi Latvijas uzņēmumos.

Uzņēmumu vadītāju un darbinieku iekļaušanai pētījumā noteikti šādi kritēriji: uzņēmumu vadītājiem un darbiniekiem jābūt vecumā no 18 līdz 74 gadiem; vismaz 50 % – sievietēm; pārstāvētiem dažādu līmeņu vadītājiem (augstākā, vidējā, zemākā); jābūt vismaz pieciem padotiem darbiniekiem ar darba pieredzes ilgumu ne mazāku kā trīs gadi; darbiniekiem nav jābūt padotu darbinieku.

Ekspertu interviju dalībnieku atlasei noteikti šādi kritēriji: personāla vadītāji, kuru pieredze PV ir vismaz viens gads un kuri spēj sniegt kompetentas atbildes, kas balstītas personīgajā pieredzē pētāmajā jautājumā; spēj paust viedokli, pamatojoties uz savu pieredzi; tiem jāpārstāv dažāda lieluma uzņēmumus – mazos, vidējos, lielos.

Pētījuma laika periods. Pētījuma teorētiskajā daļā tika izpētīts pēc 60. gadu periods, kopš zinātnieki pastiprināti pievērsušies vērtību izpētei, klasifikācijai un to pielietojumam. PV empīriskā pētījuma periods: 2015. gada janvāris – 2016. gada augusts.

Darba aizstāvēšanai izvirzītās tēzes

1. Pētījumos balstītas sabiedrības veselības nostādnes (pasaules, Eiropas, Latvijas) norāda uz darbinieku labklājības veicināšanas integrētas pieejas aktualitāti un nepieciešamību rast risinājumu, lai mazinātu garīgās veselības traucējumu cēloņus (nemiers, trauksme, pārslodze, profesionālā aizdegšana u.c.) darba vidē.
2. Noskaidrojot vadītāju un darbinieku viedokli, tiek iegūta situācijas izpratne, kas norāda uz vērtīborientētas personāla vadības sistēmas neesamību vai arī tās daļēju īstenošanu Latvijas uzņēmumos.
3. Ietekme uz darbinieku garīgo labklājību, apmierinātību un jaudas, kā nozīmīgākā konkurētspējas rādītāja, palielināšana – tie ir pamatelementi, kurus veicina vērtīborientētas personāla vadības sistēmas pielietojums Latvijas uzņēmumos.

Pētījuma zinātniskā novitāte

1. Latvijā pirmo reizi veikts empīriskais pētījums par darbinieku un vadītāju attieksmi un izpratni par vērtībām, vērtīborientētu vadību, garīgo labklājību, atklājot problēmu atšķirīgā jēdzienu izpratnē un to praktiskā izvērtējumā.
2. Izstrādāts darbinieku garīgo labklājību veicinošs vērtīborientētas vadības modelis un tā pielietošanas metodika Latvijas uzņēmumiem.
3. Tika izstrādātas definīcijas:
 - **Garīgā labklājība** ir daudzdimensionāla parādība, kas pastāvīgi attīstās integrējoties emocijām, interesēm un vērtībām.
 - **Vērtības** ir subjektīvi interpretētas pārlicības, kuras ārējo un iekšējo faktoru ietekmē ir aktivizējušās un ir pamats reakcijai uz notiekošo, kas izpaužas spriedumos, attieksmēs, lēmumos, motivācijā, uzvedībā, sajūtās.
 - **Vērtīborientācija** uzņēmumā ir darbinieku subjektīvo pārlicību aktivizēšana, lai veicinātu individuālo motivāciju un radošo potenciālu uzņēmuma mērķu sasniegšanai.
 - **Vērtīborientēta personāla vadība** ir uzņēmuma attīstības stratēģija, lai motivētu darbiniekus caur to subjektīvo pārlicību un radošo potenciālu, ņemot vērā uzņēmuma mērķus un prioritātes.
4. Pētījums ir inovatīvs virziens PV un darbinieku garīgās labklājības mijattiecību pētniecībā, kurā iegūtie dati un atklātie procesi ļauj izvērst padziļinātu pētniecību šajos virzienos.

Promocijas darba praktiskā nozīme

1. Atklātās nepilnības starp ES un Latvijas normatīvajos dokumentos iekļautajiem ieteikumiem, vadlīnijām un PV stāvokli Latvijas uzņēmumos veicinās pievērst uzmanību un ieviest konkrētas rīcības darbinieku garīgās labklājības veicināšanai. Uzņēmumos, kuros ir ieviests Korporatīvās sociālās atbildības standarts, ar modeļa palīdzību var izpildīt šī standarta prasības PV jomā.
2. Pētījuma rezultātā izstrādātais vērtīborientētas PV sistēmas modelis var tikt pielāgots un izmantots jebkurā uzņēmumā, kas vēlas veicināt darbinieku garīgo labklājību.
3. Pētījuma rezultāti un vērtīborientētas PV sistēma ir izmantojami uzņēmumu vadītāju izglītošanā. Moduļa piemērošanas objekts – lekcijas, semināri, akadēmiskās lekcijas, praktiskas nodarbības.

4. Izstrādātais vērtīborientētas PV sistēmas modelis un metodika un to ietvaros noteiktie pasākumi darbinieku garīgās labklājības veicināšanai veido pamatu ieteikumu izstrādei Latvijas asociācijām.
5. Autores veiktais zinātniskais pētījums dos iespēju pievērst sabiedrisko domu garīgās labklājības lomas aktualizēšanas diskursā.

Promocijas darba rezultāti ir prezentēti un apspriesti konferencēs, semināros, lekcijās:

1. Vērtīborientēta PV kā uzņēmuma attīstības stratēģija. *Latvijas Personāla vadīšanas asociācija*, Rīga, 16.12.2013.;
2. Darbinieku garīgo veselību un garīgo labklājību veicinošie faktori vērtīborientētā uzņēmumā. *Rīgas Pedagoģijas un izglītības vadības augstskolas VIII Starptautiskā zinātniskā konference "Teorija praksei mūsdienu sabiedrības izglītībā"*, Rīga, 10.04.2015.;
3. Vērtīborientēta PV un labklājības veicināšana uzņēmumā: aktualitāte Latvijā un Eiropas Savienībā. *Biznesa augstskolas Turība XVI Starptautiskā zinātniskā konference*, Rīga, 29.05.2015.;
4. Darbinieku vērtību izpētes nozīme uzņēmuma PV. *Biznesa augstskolas Turība XVII Starptautiskā zinātniskā konference*, Rīga, 31.03.2016.;
5. Vai esam gatavi uzņemties atbildību par darbinieku garīgo labklājību? Sakarības saistībā ar plaša mēroga reprezentatīva pētījuma atklājumiem, kas tika īstenots Latvijā, veicot aptauju 570 darbinieku un 263 vadītāju vidū. Vai vienas un tās pašas lietas mēs redzam līdzīgi, vai, atklājot darbinieku individuālās vērtības, varam sasniegt darbinieku uzplaukumu? *HR VI Ikgadējā personāla un darba tiesību konference*, Rīga, 27.09.2016.;
6. Vērtīborientētas PV un darbinieku garīgās labklājības iespējamība un nozīme uzņēmuma darba rezultātu uzlabošanā un ilgtspējīgā attīstībā. *Seminārs SIA Datakom vadībai un augstākā līmeņa vadītājiem*, Rīga, 01.11.2016.;
7. Vērtīborientētas PV un darbinieku garīgās labklājības iespējamība un nozīme uzņēmuma darba rezultātu uzlabošanā un ilgtspējīgā attīstībā. *Seminārs SIA Autotransports vadībai un augstākā līmeņa vadītājiem*, Rīga, 02.11.2016.;
8. Garīgās labklājības jēdziens, tās iespējamība un nepieciešamība darba vidē. *Lekcija SIA Datakom vadībai, vadītājiem un darbiniekiem*, Rīga, 08.11.2016.;
9. Garīgās labklājības jēdziens, tās iespējamība un nepieciešamība darba vidē. *Lekcija SIA Autotransports vadībai, vadītājiem un darbiniekiem*, Rīga, 09.11.2016.;

10. Vērtības, to apzinātības un saskaņotības nozīme darba vidē un personāla vadībā. *Lekcija SIA Datakom vadībai, vadītājiem un darbiniekiem*, Rīga, 15.11.2016.;
11. Vērtības, to apzinātības un saskaņotības nozīme darba vidē un personāla vadībā. *Lekcija SIA Autotransports vadībai, vadītājiem un darbiniekiem*, Rīga, 16.11.2016.;
12. Vērtīborientētas PV darbinieku garīgās labklājības veicināšanas metode uzņēmumā. *Seminārs SIA Datakom vadībai un augstākā līmeņa vadītājiem*, Rīga, 22.11.2016.;
13. Vērtīborientētas personāla vadības darbinieku garīgās labklājības veicināšanas metode uzņēmumā. *Seminārs SIA Autotransports vadībai un augstākā līmeņa vadītājiem*, Rīga, 23.11.2016.;
14. Vērtīborientēta PV, pieredzes stāsts. *Latvijas Personāla vadīšanas asociācija*, Rīga, 13.02.2018.

Pētījuma rezultāti ir publicēti zinātniskajos rakstos latviešu un angļu valodā:

1. Bēziņa D. (2015). Mental Well-being of the Company as an Ecological Factor in the Promotion of the Work Environment. *International Scientific Conference "Rural Environment. Education. Personality. (REEP)"*, Jelgava, ISSN 2255-808X;
2. Saliņa D. (2015). Vērtīborientēta PV un labklājības veicināšana uzņēmumā: aktualitāte Latvijā un Eiropas Savienībā. *Biznesa augstskola Turība XVI Starptautiskās zinātniskās konferences rakstu krājums*, Rīga, ISSN 1691-6069;
3. Saliņa D. (2016). Darbinieku garīgo veselību un garīgo labklājību veicinošie faktori vērtīborientētā uzņēmumā. *Rīgas Pedagoģijas un izglītības vadības augstskolas Starptautiskā zinātniskā konference "Teorija praksei mūsdienu sabiedrības izglītībā": zinātnisko rakstu krājums*, Rīga, LNC04-000825758;
4. Saliņa D. (2016). Darbinieku vērtību izpētes nozīme uzņēmuma personāla vadīšanā. *Biznesa augstskolas Turība XVII Starptautiskā zinātniskā konference*, Rīga, ISSN 1691-6069;
5. Bole D. (2019). Latvijas organizāciju vadītāju un darbinieku uzskatu par darbinieku garīgās labklājības nodrošinājumu darba vidē atšķirības. *Proceedings of the 2019 International Conference "Economic science for rural development"*, Jelgava, LLU ESAF.

SAĪSINĀJUMI

ES – Eiropas Savienība

GL – Garīgā labklājība

PV – Personāla vadība

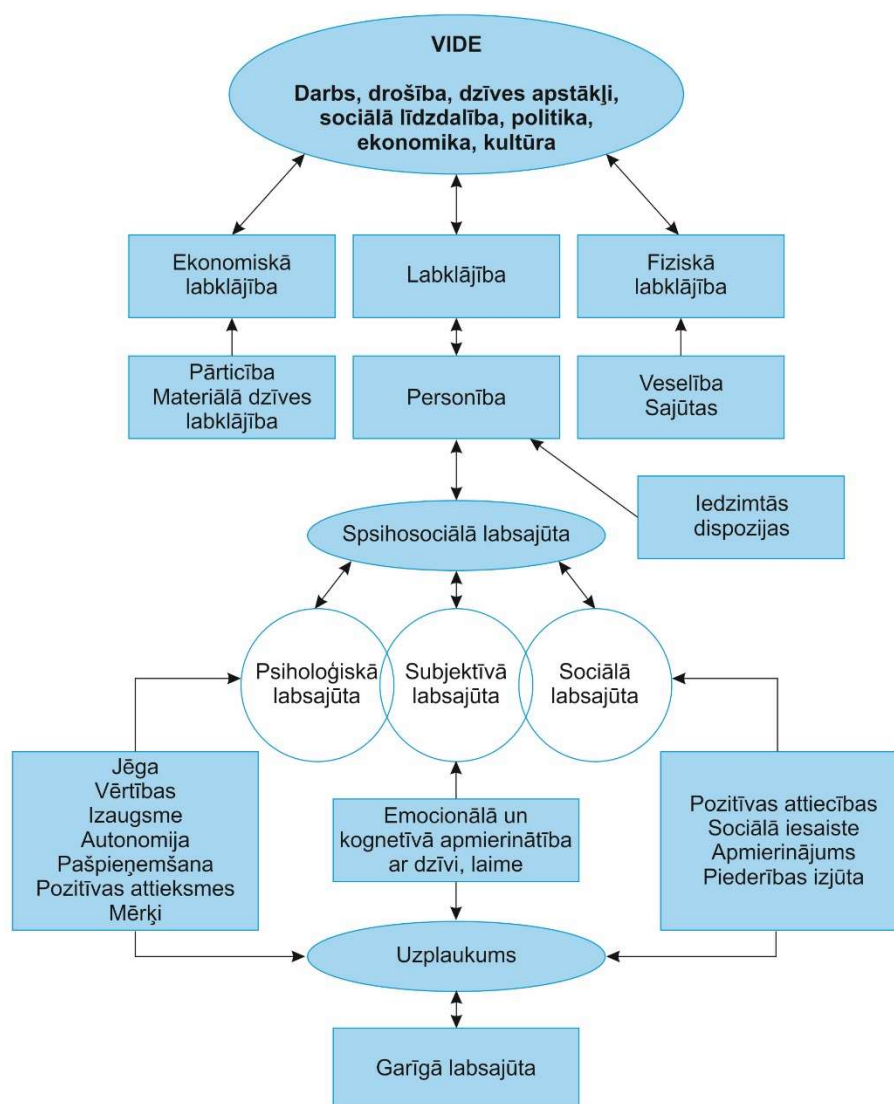
PVO – Pasaules Veselības organizācija

KSA – Korporatīvā sociālā atbildība

SVO – Sociālo vērtību orientācijas

1. DARBINIEKU GARĪGĀS LABKLĀJĪBAS UN VĒRTĪBORIENTĒTAS PERSONĀLA VADĪBAS TEORIJAS ANALĪZE

Darbam veltītais laiks sabiedrībā ir būtiska dzīves sastāvdaļa. Darbavietas ir svarīga rīcības vide, kur veicināt garīgo veselību. Saskaņā ar PVO definīciju, garīgā veselība ir “labklājības stāvoklis”, kurā cilvēks īsteno savas spējas, pārvalda ikdienas spriedzi, spēj produktīvi strādāt un sniegt ieguldījumu savas kopienas dzīvē (*Mental health: strengthening our response*, 2014). Ir vairāki labklājības veidi: ekonomiskā, fiziskā, psihosociālā, garīgā (skat. 1.1. attēlu).



1.1. attēls. Jēdziena “labklājība” struktūra

(autore veidots, pamatojoties uz Vorone, 2012; Sydänmaanlakka, 2003)

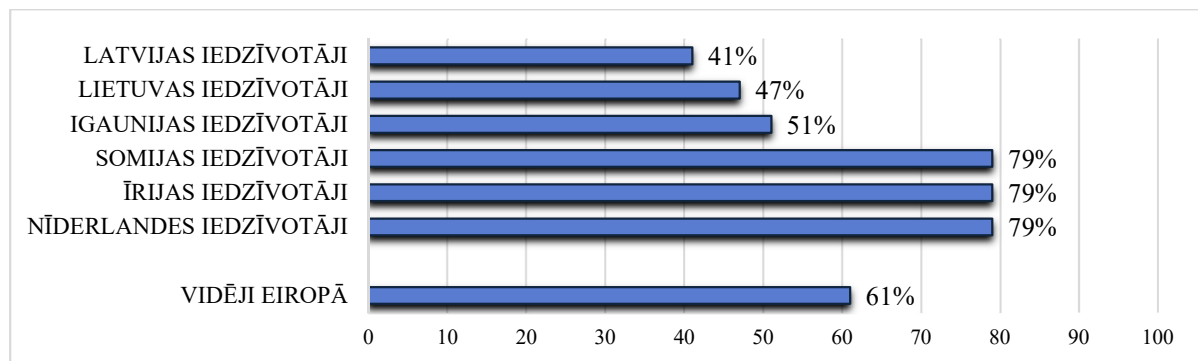
GL ir ne tikai stāvoklis kā tāds, bet stāvoklis procesā. Autore paplašina ietvaru, kā mērķi izvirzot uzņēmuma darbinieku GL veicināšanu, kas nozīmē to, ka PV ideālais mērķis ir darbinieka uzplaukums, kura pamatā ir GL, kas veidojusies, integrējoties citiem labklājības un labsajūtas aspektiem. Empīriskā pētījuma aspektā svarīga ir atziņa, ka uzplaukums ir labas sajūtas un efektīvas funkcionēšanas integrācija. Cilvēks sasniedz uzplaukumu, kad dzīvo optimālā labklājībā.

Balstoties uz izdarītajiem secinājumiem, darba autore piedāvā šādu GL definīciju:

Garīgā labklājība ir daudzdimensionāla parādība, kas pastāvīgi attīstās, integrējoties emocijām, interesēm un vērtībām.

Pētnieki par būtisku uzņēmuma attīstības aspektu uzskata sociāli atbildīgu PV jeb sociālo PV, jo darbinieki ir vieni no galvenajām ieinteresētajām personām uzņēmuma sasniegumos (*Diaz-Carrion, López-Fernández & Romero-Fernandez, 2017*). Savukārt vadītāji ir galvenās ieinteresētās personas darbinieku lojalitātes veicināšanā uzņēmuma sasniegumu ietekmēšanai. Tādā aspektā vadības pienākums ir ne tikai maksimāli palielināt ekonomisko peļņu, bet arī ievērot sociālos un psiholoģiskos faktorus.

2010. gada pavasarī visās 27 ES dalībvalstīs tika realizēts pētījums, kura mērķis bija noteikt eiropiešu garīgās veselības stāvokli un tā ietekmi uz darbaspējām. Aptaujā respondentiem tika jautāts, cik bieži pēdējo četru nedēļu laikā viņi ir jutušies laimīgi, mierīgi, dzīvespriecīgi un enerģiski.



1.2. attēls. ES valstu iedzīvotāju atbilžu procentuālais sadalījums

(autore veidots, pamatojoties uz TNS, 2010)

Aptaujas dati liecina, ka 41 % Latvijas iedzīvotāju pēdējo četru nedēļu laikā jutušies laimīgi, kas ir mazākais radītājs ES dalībvalstu vidū (skat. 1.2. attēlu).

Laikā no 2019. gada 24. līdz 26. septembrim pētījumu aģentūra “TNS Latvia” veica pētījumu visā Latvijā, aptaujājot 618 strādājošos, ar mērķi noteikt emocionālo stāvokli darbā (TNS, 2019).

Savu emocionālo stāvokli darbā 50 % no aptaujātajiem raksturoja kā pozitīvu, bet 48 % – kā negatīvu vai neitrālu. Negatīva vērtējuma sniegšanu 50 % ir ietekmējusi vadītāja attieksme.

Latvijā personāls ir pakļauts tādiem garīgās veselības traucējumiem, kā nogurums, nepatika pret darbu, pārslodze, laimes un dzīvesprieka trūkums, nedrošība par savu darba vietu, neregulāri un nepietiekoši atvaļinājumi (Eiropas Darba drošības un veselības aizsardzības aģentūra, 2011; 2012; 2013). Visi norādītie ir garīgo veselību un labklājību veidojošas kvalitātes.

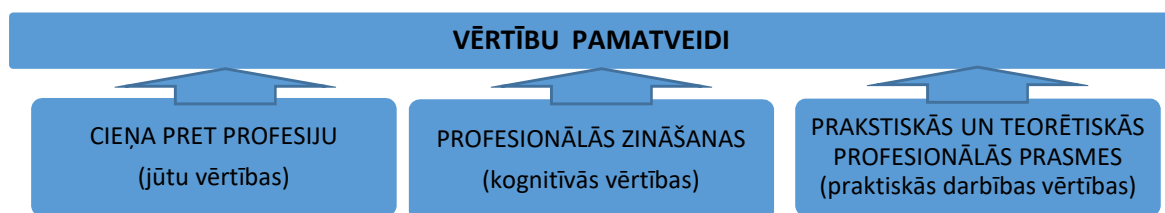
Darbinieku garīgajai veselībai ir pakļauta arī darbinieku motivācija, kas ir viens no PV uzdevumiem. Motivēšana kā pasākumu kopums tiek uztverta kā pozitīvs process, taču cilvēki ir atšķirīgi, un katram ir cita veida motivācija (Zilīte, 2013). Plānojot, organizējot un virzot motivācijas uzņēmumā, jāņem vērā personāla vērtības un tā ir jāpēta. Vērtības ir vērtēšanas kritēriji vērtējot sevi, citus cilvēkus, objektus un parādības, salīdzinot šo vērtējumu ar citu sev nozīmīgu cilvēku vērtējumiem un tā veidojoties cilvēka identitātei (Eriksons, 1968; 1998). Vērtību klasifikācijā ir izdalītas pamatvērtības, kuras cilvēce praktiskajā un garīgajā pieredzē ir atzinusi kā galvenās: miers, drošība, brīvība, vienlīdzība, taisnīgums, cilvēcība, sabiedriskā kārtība, cilvēka labklājība, personības attīstība un izglītība (Karpova, 1994).

Autores skatījumā vērtības jāaktivizē tādā mērā, lai sekmētu darbinieku GL, nemazinot personāla radošo potenciālu un katra darbinieka nepieciešamo brīvības un neatkarības pakāpi.

Izanalizējot zinātnisko literatūru šajā jomā, darba autore piedāvā šādu vērtību definīciju:

Vērtības ir subjektīvi interpretētas pārliecības, kuras ārējo un iekšējo faktoru ietekmē ir aktivizējušās un ir pamats reakcijai uz notiekošo, kas izpaužas spriedumos, attieksmēs, lēmumos, motivācijā, uzvedībā, sajūtās.

Autores ieskatā PV procesos ir būtiski aktualizēt vērtības, kas saistītas ar profesionālo sniegumu (skat. 1.3. attēlu).

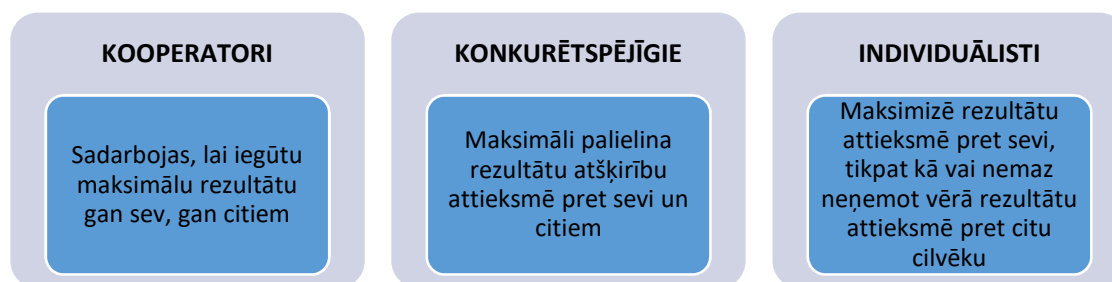


1.3. attēls. Svarīgākie vērtību pamatveidi personāla vadībā

(autores veidots, pamatojoties uz literatūras analīzi, 2018)

Vērtīborientācijas jēdziens zinātniskajā literatūrā nav definēts viennozīmīgi, un kā sinonīmus lieto jēdzienus: vērtību sistēma un vērtību hierarhija. Vērtīborientācija tiek definēta kā nostājas un ar to saistītās rīcības darbības vērība uz noteiktām vērtībām un kvalitātēm (Pedagoģijas terminu skaidrojošā vārdnīca, 2000), kā virzība, kuru nosaka indivīda attieksmes un domas par tām, vai arī domas par uzskatiem, pārlicībām, standartiem (*Value orientation. Oxford Dictionaries, b.g.*), kā principi, kas nosaka pareizo un nepareizo, un kurus akceptē indivīdi vai sociālās grupas (*Value orientation. Vocabulary.com Dictionary, b.g.*). Tā ir sarežģīta pārlicību sistēma par to, kas ir vēlams un svarīgs un kas nav (*Sample Report Value Orientations, 2016*).

Viena no klasiskajām vērtību orientācijas koncepcijām, kuru izmanto arī mūsdienu uzņēmumu pētījumos (*Tuulik, et al., 2016*), ir antropologa Klaida Klakhona sociālo vērtību orientācija (*social values orientation*) (*Kluckhohn, 1951, 411*). Sociālo vērtību orientācijas (SVO) daudzveidīgajās teorijās tiek uzsvērts, ka tad, kad cilvēki prezentē kaut ko vērtīgu paši sev un citām personām, viņu SVO pilnveido iespējamo rezultātu izvērtējumu attieksmē pret sevi un citiem atšķirīgi (skat. 1.4. attēlu).



1.4. attēls. Trīs sociālo vērtību orientācijas veidi

(autores veidots)

Apkopojot informāciju, darba autore piedāvā šādu vērtīborientācijas definīciju:

Vērtīborientācija uzņēmumā ir darbinieku subjektīvo pārlicību aktivizēšana, lai veicinātu individuālo motivāciju un radošo potenciālu uzņēmuma mērķu sasniegšanai.

Darbinieku personiskās jeb individuālās un uzņēmuma vērtības ir dažādu pētījumu priekšmets četrus gadu desmitus, un šodien vadībzinātņu publiskajā diskursā vērtības ir viens no galvenajiem konceptiem, ievērojot holistisko pieeju – cilvēku, procesu, informācijas, lietojumprogrammu un tehnoloģiju saskaņotu pārvaldību.

Autore, pamatojoties uz iepriekš veikto analīzi, piedāvā šādu vērtīborientētas PV definīciju:

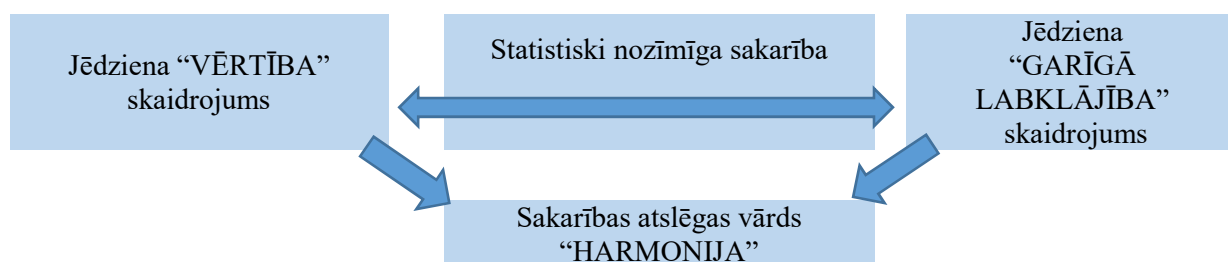
Vērtīborientēta personāla vadība ir uzņēmuma attīstības stratēģija, lai motivētu darbiniekus caur to subjektīvo pārliecību un radošo potenciālu, ņemot vērā uzņēmuma mērķus un prioritātes.

Tika veikts empīriskais pētījums, kas tiks aprakstīts nākamajā nodaļā.

2. VĒRTĪBORIENTĒTAS PERSONĀLA VADĪBAS UN DARBINIEKU GARĪGĀS LABKLĀJĪBAS VEICINĀŠANAS PRAKSE LATVIJAS UZŅĒMUMOS

Apkopojot Latvijas uzņēmumu vadītāju (N=263) un darbinieku (N=570) aptaujā iegūtos rezultātus, autore secina, ka iegūtas statistiski nozīmīgas sakarības par vērtīborientētas PV un darbinieku GL mijiedarbību. Pētījuma rezultāti atklāj darbinieku GL veicināšanas aktualitāti Latvijas uzņēmumos un to, ka Latvijas uzņēmumos daļēji notiek vērtīborientēta PV, un vadītāji un darbinieki ir daļēji gatavi īstenot šādu PV pieeju. Aktuāla ir jēdzienu “vērtīborientēta PV” un “darbinieku GL” izpratne. Vadītāju un darbinieku izlasēs atšķiras informētības par jēdzieniem “vērtīborientēta PV” un “darbinieku GL” novērtējums – vadītāji ar šo jēdzienu ir sastapušies izteikti lielākā mērā.

Jēdziena “vērtība” skaidrojuma statistiski nozīmīgas sakarības ar jēdziena “GL” skaidrojumu analīzē konstatētais atslēgas vārds ir “harmonija” (skat. 2.1. attēlu).



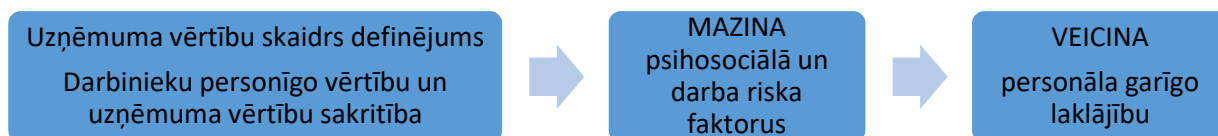
2.1. attēls. Vērtīborientētas personāla vadības saistība ar garīgo labklājību (autores veidots)

Vērtīborientētas PV svarīguma uzņēmuma attīstībā novērtējuma sakarībā ar darbinieku GL veicināšanas novērtējumu konstatētā tendence – abi mainīgie tiek vērtēti kā “ļoti svarīgi” un “svarīgi”. Gan vadītājiem, gan darbiniekiem ir pietiekama izpratne par vērtīborientētas PV lietderību uzņēmumā.

Skaidri definētas vērtības uzņēmumā mazina psihosociālo risku. Vērtību definējums ir nozīmīgi un ļoti nozīmīgi saistīts ar visām vērtētajām vērtīborientētas PV izpausmēm un ar daļēji īstenotu vērtīborientētu PV. Uzņēmuma vērtību skaidra definējuma sakarības ar darbinieku GL veicināšanas īstenošanas izvērtējumu vadītāju izlasē atklāja vērtību skaidra definējuma statistiski ļoti nozīmīgu saistību ar daļēju darbinieku GL veicināšanas īstenošanu.

Sakarība – personīgo vērtību un uzņēmuma vērtību sakritības pakāpe un vērtību sakritības svarīguma pakāpe ir statistiski nozīmīgi saistīta ar vērtības skaidrojumu, kas ietver

sevī GL aspektu. Iegūtie rezultāti darbinieku izlasē atbilst zinātnieku konstatētajai sakarībai: aksioloģija (vērtības) – teleoloģija (intence, gribas virzība, mērķtiecība) – eksistenciālisms un pragmatisms – ētika un ilgtspējība – visam centrā darbinieka personība (*Welsch, 1998; Faltin, 2007*), kas ir holistiskas pieejas PV pamatā, kurā ievēro visaptverošas labklājības vadīšanas pieeju (*Sydänmaanlakka, 2003*).



2.2. attēls. Vērtību, psihosociālo risku un garīgās labklājības sātība (autoreis veidots)

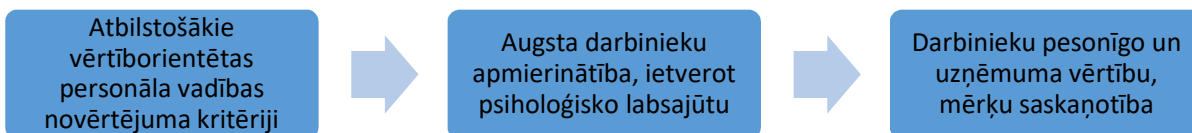
Darbinieku GL novērtējumā vērojama tendence – vadītāji riska faktoros vērtē kā mazāku risku izraisošus. Rezultāti aktualizē nepieciešamību pilnveidot vadītāju izpratni par diviem garīgās veselības atbalsta pasākumu veidiem: 1) garīgās neveselības, traucējumu profilaksi jeb preventīvo darbu; 2) garīgās veselības veicināšanu (*Mental health promotion in the workplace – A good practice report, 2011*), lai veidotu visaptverošu pieeju darbinieku GL veicināšanai, ievērojot, ka riska faktori ir mijiedarbīgi.

Novērtējot darbinieku GL veicināšanas praksi, vadītāji šādas prakses esamību vērtē augstāk nekā darbinieki, biežāk paužot viedokli, ka daļēji tā tiek īstenota. Vadītāji nepietiekami izprot darbinieku spriedzes pakāpi un atbilstoši tam veicamos pasākumus.

Vērtību skaidra definējuma nozīmīga un ļoti nozīmīga saistība ar visām vērtētajām vērtīborientētās PV izpausmēm – izteiktāks vērtību definējums nodrošina uzskatu, ka uzņēmumā darbinieks ir viena no galvenajām vērtībām un veicina darbinieku izpratni par uzņēmuma mērķiem, darbiniekiem ir iespēja piedalīties mācībās par darbinieku un uzņēmuma vērtībām, darbinieka darba snieguma novērtēšanā un attīstības plānošanā tiek ņemtas vērā viņa personīgās vērtības, darbinieki redz sava darba jēgu.

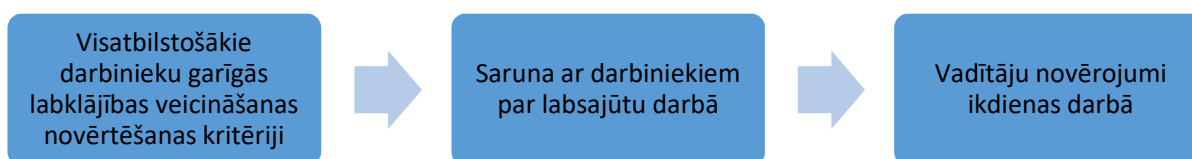
Abās izlasēs novērotas grūtības atbildēt uz jautājumu – vai tiek īstenota vērtīborientēta PV. Ja šāds process tiek mērķtiecīgi vadīts, tad augstāka ir apmierinātība ar darbu, darba motivācija, subjektīvā labklājības izjūta (*well-being*), labāka fiziskā veselība (*Wells, Thelen & Ruark, 2007*), kas savukārt ir vērtīborientētas PV mērķis.

Uzņēmuma vadītājiem ir grūti atbildēt, vai uzņēmumā ir izstrādāti kritēriji, saskaņā ar kuriem var noteikt, ka tiek īstenota vērtīborientēta PV un darbinieku GL veicināšana. Kritēriji ir nepieciešami – labklājība ir tieši mērāmas vienības, tā nav tikai cilvēku refleksija (*Seligman, 2011*).



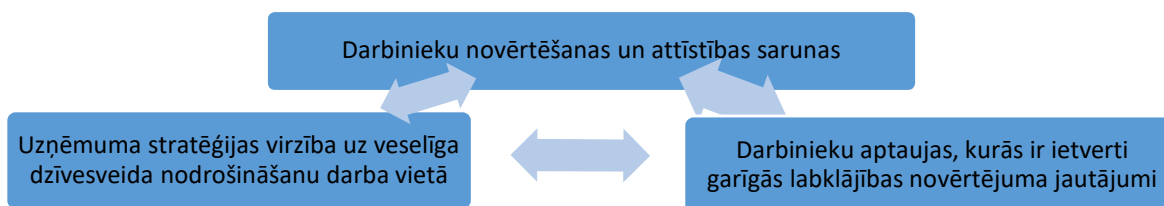
2.3. attēls. Vērtīborientētas personāla vadības īstenošanas kritēriji (autores veidots)

Atziņai, ka ekonomisku apsvērumu dēļ ir svarīgi identificēt un samazināt darba stresa kaitīgo ietekmi tā agrīnā posmā, kas samazina darbinieku ilgtermiņa darba kavējumus vēlākā stresa ietekmes posmā (*Joint Declaration on Mental Health in the Workplace*, 2014), atbilst iegūtie darbinieku GL veicināšanas novērtējuma kritēriji (skat. 2.4. attēlu).



2.4. attēls. Darbinieku garīgās labklājības īstenošanas kritēriji (autores veidots)

Vadītāju sarunas ar darbiniekiem, kuru saturs ir pamatots ikdienas darba novērojumos, var uzskatīt par lietderīgām, jo tiešajā komunikācijā lietderīgāk var vadīt arī atgriezeniskās saites ieguvu un nodošanu. Par salīdzinoši atbilstošiem kritērijiem tiek uzskatīti šādi kritēriji (skat. 2.5. attēlu).



2.5. attēls. Darbinieku garīgās labklājības īstenošanas kritēriji (autores veidots)

Vērtībās pamatota uzņēmuma vadība, kuras neatņemama sastāvdaļa ir vērtīborientēta PV, veicina darbinieku GL un harmoniju uzņēmumā, rada darba vietā visaptverošu labklājību, kas veicina personāla rīcības prognozējamību, uzņēmuma darbības saskaņotību, prioritāšu noteikšanu, darbinieku radošā potenciāla atraisīšanu, profesionālo pilnveidi, kas rosina darbinieku noderīguma izjūtu. Tā tiek radīti nosacījumi darbinieku GL. Tas ir empīrisks pamats uzņēmumā izmantot vērtīborientētu PV sistēmu ar mērķi veicināt darbinieku GL.

3. VĒRTĪBORIENTĒTA PERSONĀLA VADĪBA KĀ DARBINIEKU GARĪGĀS LABKLĀJĪBAS VEICINĀŠANAS SISTĒMA

Uzņēmumiem, kas jau izmanto sistēmu darbinieku GL veicināšanai, lietderīgi apgūt autores piedāvāto metodiku, jo, iespējams, kādus no sistēmas faktoriem var pilnveidot. Uzņēmumiem, kuros vēl nav ieviesta vērtīborientētas PV sistēma, būtu lietderīgi to izdarīt, pamatojoties uz darba autores piedāvāto modeli.

Pamatojoties uz teorētisko un praktisko pētījumu, autore ir izstrādājusi vērtīborientētas PV modeļa piecus ieviešanas **principus** uzņēmuma līmenī (skat. 3.1. attēlu).



3.1.attēls. Vērtīborientētas personāla vadības modeļa ieviešanas principi (autores veidots)

Pirmais princips – vērtībās pamatotas jaudas jeb spējīguma un ētiskuma īstenošana uzņēmumā.

Otrais princips – vērtību vadība darbinieku GL veicināšanas īstenošanai.

Trešais princips – vērtīborientētas PV un darbinieku GL jautājumu definēšana.

Ceturtais princips – regulāras vadītāju sarunas ar darbiniekiem par vērtībām.

Piektais princips – vērtīborientētas PV uzturēšanas pasākumu izstrādi.

Vērtīborientētas PV sistēmas veidošanas un uzturēšanas gaitā **nepieciešams veikt sekojošus pasākumus:**

- 1) veikt regulāru ārējās vides analīzi, nosakot visus tās ietekmes aspektus;
- 2) saskaņot ārējās vides prasības ar risinājumiem iekšējā vidē, kuri ir izstrādāti, ievērojot uzņēmuma un personāla vērtības un vajadzības GL veicināšanai un uzturēšanai;

- 3) uzņēmuma vadīšanas sistēmā izmantot vērtību vadīšanu – vadītāji analizē, izvērtē un vada uzņēmuma vērtību sistēmu. Vērtību vadīšanai tiek veidotas darba grupas, kurās uzsver vērtību vairošanu; darbinieku motivēšanu; inovatīvu ideju radīšanu un iedzīvināšanu. Augstākā līmeņa vadītājiem ir saskaņots vadīšanas process, ievērojot nosacījumu: noteikumi attiecas vienādā mērā uz visiem;
- 4) pilnveidot regulāru atgriezenisko saiti starp PV politiku, vērtīborientētas PV risinājumiem un uzņēmuma stratēģiskajiem mērķiem, ievērojot, ka: vienas profesijas pārstāvjiem mēdz būt kopīgas (atšķirīgas no citas profesijas pārstāvjiem) vērtības un attieksmes; vērtības izpaužas profesionālās kompetences attīstības procesā. Jāpilnveido komunikāciju starp vadītājiem un darbiniekiem, kurā analizē izmantotos risinājumus, īstermiņa un ilgtermiņa ieguvumus abām iesaistītajām pusēm: darbiniekiem un uzņēmumam. Šeit ir lietderīgas darbinieku izvērtēšanas un attīstības pārrunas, apmierinātības aptaujas, kurās ietverti vērtīborientētas PV un GL jautājumi.
- 5) finanšu, laika un personāla resursu izvērtēšana. Pirms vērtīborientētas PV sistēmas ieviešanas vadītāju komandai jāapzinās, ka sistēmas izveidošanai būs nepieciešami finanšu, laika un personāla resursu ieguldījumi. Nepieciešama pirmsizpēte, lai neveidotos nepamatoti secinājumi par resursu nepietiekamību. Darbinieki aktīvi iesaistās darbā, kritiski izvērtē katru vērtību neievērošanas gadījumu; jauna darbinieka adaptācija sākas ar uzņēmuma vērtību un izpratnes par GL pieņemšanu.

Vērtīborientētas PV modeļa ieviešana ietver zemāk uzskaitīto uzdevumu izpildi.

1. Vērtīborientētas PV modeļa ieviešana uzņēmumā, pamatojoties uz izstrādātajiem un pārbaudītajiem principiem. Tā sākas ar uzņēmuma un darbinieku vērtību izpēti, personāla attieksmes pret vērtībām noskaidrošanu. Tiek iegūts augstākā līmeņa vadītāju atbalsts vērtīborientētas PV metodes principu darbinieku GL veicināšanai ieviešanai un uzturēšanai.

2. Vērtīborientētas PV modeļa ieviešana un uzturēšana. Jāveicina darbinieku fizisko veselību un labklājību; psiholoģisko veselību un labklājību; mentālo veselību, kas tiešā veidā ietekmē GL. Visos vadības līmeņos ir izpratne par GL kā visaptverošu labklājību. Darbiniekiem ir iespēja piedalīties darbinieku GL jautājumu vērtēšanā un lēmumu pieņemšanā.

3. Vērtīborientēta PV iekļaušana uzņēmuma vadības sistēmā. Visu līmeņu vadītāji ir iesaistīti uzņēmuma stratēģijas un PV politikas izstrādē un pilnveidē, lai tur ietvertu vērtīborientētas PV un darbinieku GL jautājumus.

Ņemot vērā pētījuma rezultātus un vērtīborientētas PV sistēmu, uzņēmumos lietderīgi šādi **vērtīborientētas PV esamības vērtēšanas kritēriji**:

1. Uzņēmuma un darbinieku vērtību saskaņošana;
2. Uzņēmumā ir veselīga darba vide, tajā ir fiziskā un psiholoģiskā darba drošība;
3. Zināmi un saprotami atalgojuma noteikumi;
4. Regulāra darbinieku novērtēšana;
5. Darbinieku apmācības ar mērķis radīt padziļinātu izpratni par darba pienākumu izpildi;
6. Tiek veicināta profesionālā pilnveide uzņēmumā;
7. Uzņēmumā tiek ievērots un respektēts darba un ārpusdarba dzīves līdzsvars.

Ņemot vērā pētījuma rezultātus un vērtīborientētas PV sistēmu, uzņēmumos lietderīgi šādi darbinieku **GL esamības novērtēšanas kritēriji**:

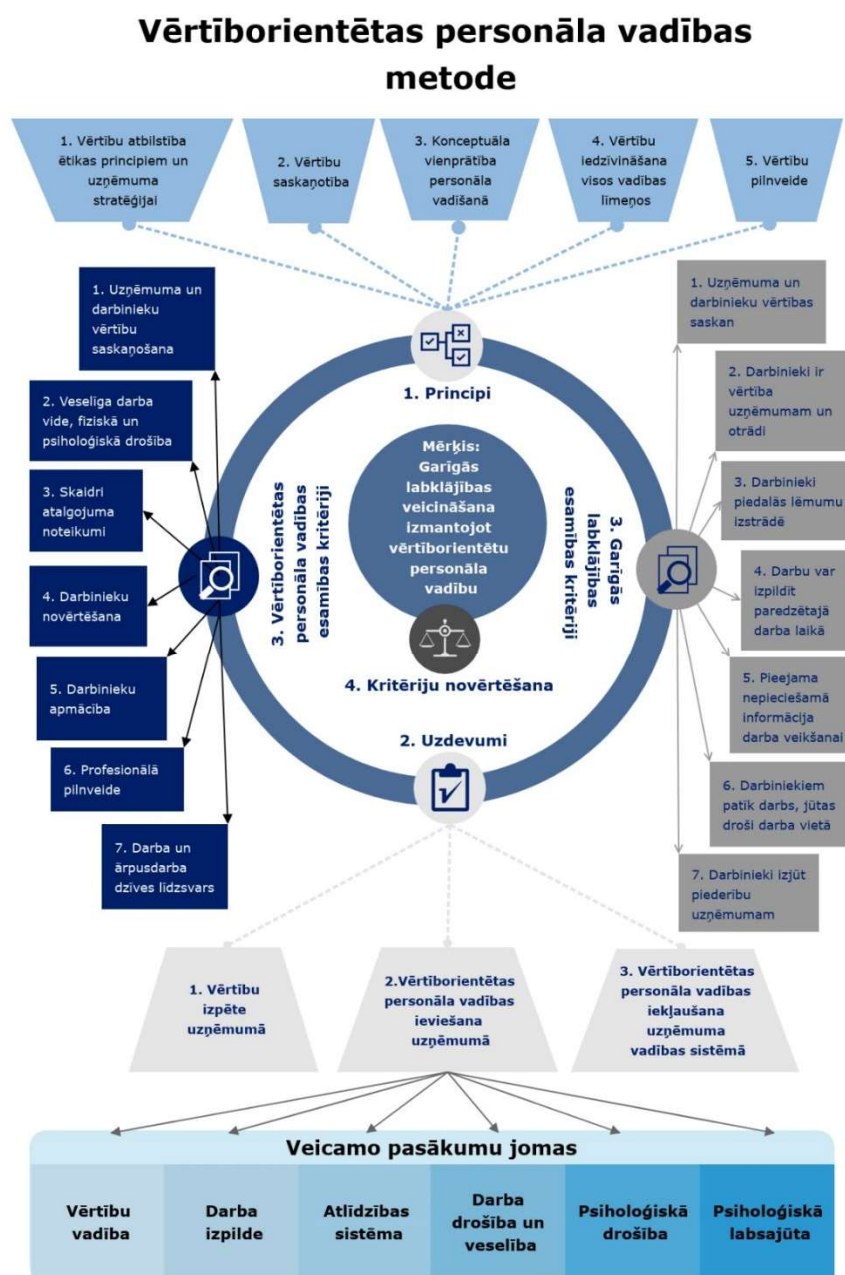
1. Uzņēmuma un darbinieku vērtības saskan;
2. Uzņēmums uzskata darbiniekus par vērtību un otrādi;
3. Darbiniekiem ir iespēja piedalīties uzņēmuma lēmumu izstrādē;
4. Darbinieki savus darba pienākumus un apjomu var izpildīt tam paredzētajā darba laikā;
5. Darbiniekiem ir pieejama nepieciešamā informācija darba pienākumu veikšanai;
6. Darbiniekiem patīk darbs, kuru tie dara, un darba vietā darbinieki jūtas labi un droši;
7. Darbinieki izjūt piederību uzņēmumam.

Darbinieku ikgadējās apmierinātības aptaujās atbilstoši pētījumā konstatētajam būtu ietverami šādi apmierinātības izvērtējuma aspekti: atalgojums, tiešais vadītājs, kolēģi, karjera, darba saturs, informācijas aprīte. Norādītajiem aspektiem būtu pievienojami jautājumi par vērtīborientētas PV darbinieku GL veicināšanas aspektiem: tiešais vadītājs – darba un ārpusdarba dzīves līdzsvars; kolēģi – emocionālais stāvoklis (īkdienā pausto emociju atbilstība katra darbinieka iekšējam stāvoklim); psiholoģiskais mikroklimats uzņēmumā – psiholoģiskā drošība darbā; karjera – stabilitāte (drošības sajūta par darbu ilgtermiņā); individuālā attīstība (profesionālā apmācība, kursi, komunikatīvā, emocionālā attīstība); darba saturs – katra darbinieka ietekme uz kopējiem uzņēmuma rezultātiem, sava darba jēgas izjūta; darba uzdevumu nozīmīgums – darbs, kuru dara darbinieks, ir viņam piemērots; individuālā iesaiste darbā ar prieku; darba mērķu un uzdevumu skaidrība (darba prasības ir labi saprotamas);

informācijas aprīte – iesaiste darba procesā (diskusijas, lēmumu ietekmēšana). Aspektu apmierinātības novērtēšanai lietderīgi izmantot 1–6 punktu Likerta skalu, kur 1 – pilnībā neapmierina un 6 – pilnībā apmierina, kā arī vienlaikus 1–6 punktu Likerta skalu aspektu svarīguma novērtējumam, kur 1 – pilnīgi nesvarīgi un 6 – ļoti svarīgi.

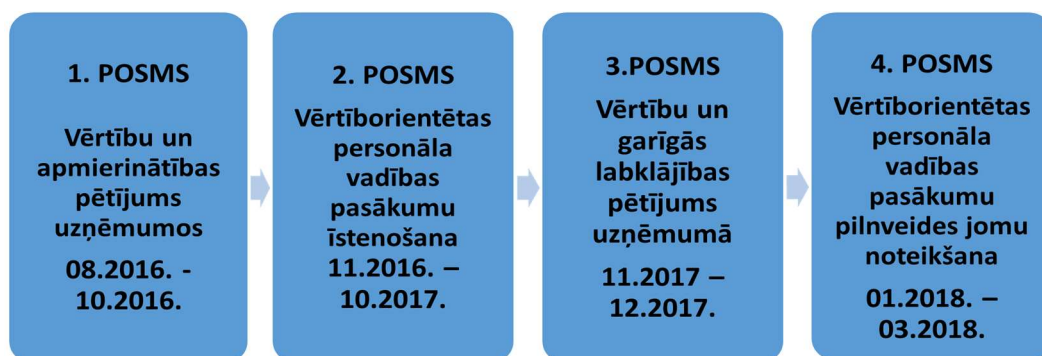
Salīdzinot apmierinātību un aspekta svarīgumu, var identificēt rādītājus, kas liecina par vērtīborientētas PV darbinieku GL veicināšanu un tās problemātiskās jomas.

Vērtīborientētas PV modelis, kura mērķis ir veicināt darbinieku GL, ietver: ieviešanas principus un uzdevumus, pasākumu kopumu, vērtīborientētas PV un darbinieku GL esamības noteikšanas kritērijus un izvērtēšanas paņēmienus (skat. 3.2. attēlu).



3.2. att. Vērtīborientētas personāla vadības modelis (autore veidots)

Lai pārbaudītu vērtīborientētas PV un GL veicināšanas teorētisko un autores empīriskajā pētījumā pamatoto koncepciju un izstrādāto vērtīborientētas PV sistēmu, kas veicinātu darbinieku GL, tika veikta modeļa ieviešanas pārbaude divos Latvijas uzņēmumos: informācijas tehnoloģiju uzņēmumā (turpmāk tekstā – IT uzņēmums) un auto transporta uzņēmumā (turpmāk tekstā – AT uzņēmums). Abos uzņēmumos pārbaude ietvēra četrus secīgus posmus (skat. 3.3. attēlu).



3.3. attēls. Vērtīborientēta personāla vadības modeļa pārbaudes posmi uzņēmumā
(autores veidots)

Pirmais pārbaudes posms – tika izstrādāta apmierinātības aptaujas anketa, veikta aptauja, analizēti iegūtie dati. Vērtību aptauja tika balstīta uz Harska izveidoto vērtību vadības koncepciju (Харский, 2010) un tajā izstrādāto personības vērtību hierarhijas noteikšanas aptauju.

Otrais pārbaudes posms – tika veikts pasākumu komplekss, lai iepazīstinātu un ieinteresētu uzņēmuma vadītājus un darbiniekus par GL veicināšanu darba vietā un tās saistību ar vides uzlabošanu.

Trešais pārbaudes posms – tika veikts darbinieku apmierinātības pētījums, tajā ietverot vērtīborientētas PV un darbinieku GL veicināšanas novērtējuma jautājumus.

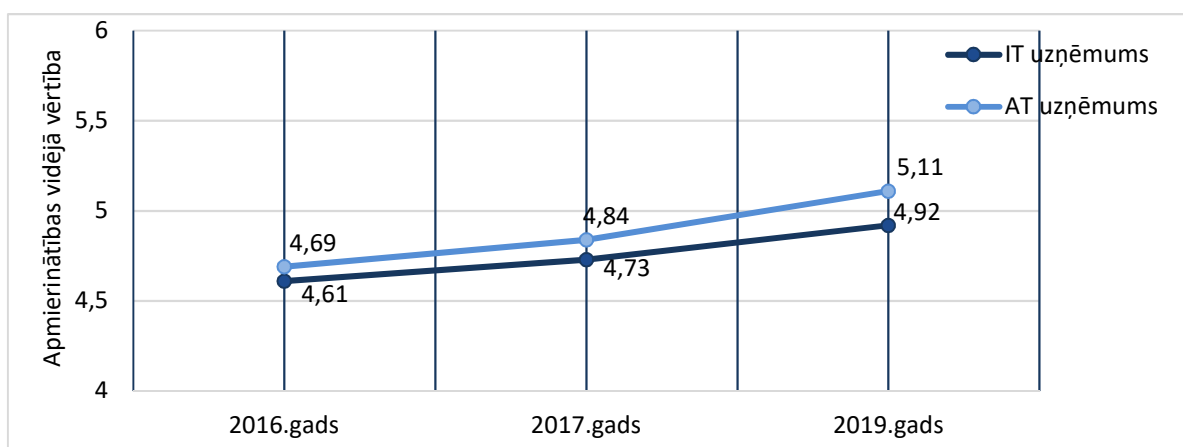
Ceturtais pārbaudes posms – pilnveides pasākumu noteikšana vērtīborientētas PV GL veicināšanai.

Ieviešot vērtīborientētas PV modeli uzņēmumos, to vadītāji norādīja šādus ieguvumus: darba kavējumu samazinājums slimības dēļ – slimošana kļuvusi īsāka un darbinieki izmanto piedāvāto iespēju neformēt darbnespēju vieglākos saslimšanas gadījumos, bet izmantot divas apmaksātas slimības dienas trīs reizes gadā (kas ieviests vērtīborientētas PV pasākumu

ietvaros); vērojama jaudas paaugstināšanās – ārkārtējās situācijās, kad jāstrādā papildus parastajam darba laikam, nav problēmu lūgt darbinieku palīdzību; darbinieku atbildība un jauda ir paaugstinājusies, jo darbiniekiem darba pienākumi un uzņēmuma prasības ir kļuvušas labāk saprotamas, jo tās tiek vairāk skaidrotas un ir pieejama visa nepieciešamā informācija darba pienākumu veikšanai, ir procesu apraksti, ir saprotami atalgojuma noteikumi; uzņēmumi ir ieguvuši lojālākus darbiniekus, radušās problēmas tiek apspriestas ar tiešajiem vadītājiem; ir vieglāk piesaistīt jaunus darbiniekus, atlases projektos iesaistās arī uzņēmuma darbinieki, nav darbinieku trūkums; tiešie vadītāji pievērš uzmanību profesionālās izdegšanas draudiem, uzņēmums nezaudē esošos darbiniekus; uzņēmuma darba vide kļuvusi sakārtotāka darba drošības, veselības veicināšanas un darba uzdevumu veikšanai nepieciešamās informācijas aprites jomā. Darbinieki jūt, ka par viņiem rūpējas un strādā ar lielāku atdevi. Papildu:

- 1) AT uzņēmuma vadītājs kā ieguvumu nosauca darbinieku pašmotivāciju, kuru stimulējusi atalgojuma noteikumu caurskatāmība. Darbinieku saskarsmē vairs nav jūtama konkurence, pastāv komandas gaisotne. Ir uzlabojies psiholoģiskais mikroklimats uzņēmumā un pieaugusi apmierinātība aspektā “kolēģi”;
- 2) IT uzņēmuma vadītājs norādīja, ka līdz ar atalgojuma noteikumu skaidru un saprotamu formulējumu uzņēmuma dokumentos darbiniekiem atalgojums vairs nav galvenais motivātors un darbinieku rūpes, bet līdzvērtīgi svarīgs ir kļuvis darba saturs un forma.

IT un AT uzņēmumu vadītāji sniedza informāciju par 2019. gadā patstāvīgi veikto vērtīborientētas PV un darbinieku GL kritēriju izvērtēšanu un darbinieku apmierinātības aptaujas rezultātiem (izmantojot 6 punktu Likerta skalu) (skat. 3.4. attēlu).



3.4. attēls. Apmierinātības vidējā vērtējuma salīdzinājums IT uzņēmumā un AT uzņēmumā 2016., 2017. un 2019. gadā (autores veidots)

Ņemot vērā darbinieku apmierinātības vidējās vērtības paaugstināšanos visos apmierinātības aspektos un abos uzņēmumos novērotos ieguvumus, vērtīborientētas PV sistēmas pārbaude abos uzņēmumos ir noritējusi veiksmīgi un sniegusi pārlicību – **Darbinieku garīgo labklājību ievērojami ietekmē vērtīborientētas personāla vadības sistēma, kuras piemērošana Latvijas uzņēmumos veicina uzņēmumu konkurētspēju, kā arī paagstina darbinieku apmierinātības un jaudas līmeni pret uzņēmumu, pienākumiem un atbildību.**

Hipotēze ir apstiprinājusies.

SECINĀJUMI

Pēc zinātniskās literatūras izpētes un veiktā empīriskā pētījuma, kas sevī ietver pilotprojekta aptauju, ekspertu intervijas, darbinieku un vadītāju aptaujas, kā arī izstrādājot vērtīborientētu PV sistēmu, modeli un metodiku tā piemērošanai privātuzņēmēju un valsts uzņēmumos, iegūti zemāk atspoguļotie secinājumi.

1. Ir samilzusi garīgās veselības problēma, kas rada darba kavējumus un ir kļuvusi apgrūtinoša uzņēmumu īpašniekiem un vadītājiem, darbiniekiem. Garīgās veselības problēmas ir ceturtais biežākais darbspējas iemesls, un stress darbavietā ir viens no tās izraisītājiem. Virkne veselības riska faktoru (ekonomiskie, sociālie, vides u.c.) atrodas ārpus veselības nozares ietekmes. Ir svarīgi savlaicīgi veicināt darbinieku visaptverošu veselību un darbaspējas.
2. Garīgā un fiziskā veselība ir atkarīga no darbībām, kuru mērķis ir nepārtraukti uzlabot darbinieku veselības kvalitāti un fiziskās, psihosociālās, organizatoriskas, ekonomiskas vides kvalitāti darbavietā, lai novērstu garīgās veselības traucējumu cēloņus (nemiers, trauksme, pārslodze, profesionālā izdegšana u.c.), ciktāl tie ir saistīti ar darba vidi.
3. Garīgās veselības problēma darba vietā ir skatāma kopsakarā ar fizisko, psihosociālo, organizatorisko un ekonomisko vidi darba vietā un ietver šos aspektus jēdzienā “GL”. Vienlaikus autore paplašina jēdziena izpratnes robežas un konceptualizē terminu “darbinieku GL”, kā mērķi izvirzot uzņēmuma darbinieku GL veicināšanu. PV ideālais mērķis ir darbinieka garīgā labsajūta, kas veidojusies, integrējoties citiem labklājības un labsajūtas aspektiem.
4. Darbinieku GL ir stāvoklis procesā – ciklisks nepārtraukts pārveides process, kurā katra darbinieka individuālā GL izjūta un tai atbilstošā funkcionālā rīcība ietekmē uzņēmuma jaudu un attīstību.
5. Izstrādātie dokumenti (Eiropas stratēģiskais ietvars “Veselība 2020”, PVO rīcības plāns 2013.–2020. gadam, Latvijas Sabiedrības veselības pamatnostādnes 2014.–2020. gadam, KSA standarts) ar vadlīnijām un regulējumu nespēj veicināt darbinieku GL, jo dokumentos noteikta normu formāla piemērošana.
6. Vērtības un to izpausmes cilvēka darbībā, tajā skaitā profesionālajā darbībā, ir sistēmiski savstarpēji saistītas un atrodas noteiktā prioritāšu kārtībā, kas tiek saukta par vērtīborientāciju, taču šī jēdziena robežas nav viennozīmīgi noteiktas un joprojām tiek

spriests par jēdzienu “vērtīborientācija”, “vērtību sistēma”, “vērtību hierarhija” identisku lietojumu vai to nozīmes atšķirību vērošanu.

7. Latvijā vērtīborientētas PV un darbinieku GL veicināšanas jautājums ir aktuāls, bet vadītāju, lai arī novērota vadītāju augstākas pakāpes informētība par jēdzieniem, un darbinieku izpratne par vērtīborientētu PV un darbinieku GL veicināšanas īstenošanu, ir nepilnīga.
8. Nepieciešama vadītāju komunikācijas ar darbiniekiem par GL jautājumiem pilnveide, lai iegūtu precīzu atgriezenisko saiti par darbinieku GL stāvokli un GL veicināšanas pasākumu lietderību.
9. Vērtīborientēta PV un darbinieku GL veicināšana privātuzņēmēju un valsts uzņēmumos tiek īstenota daļēji vai vispār netiek īstenota. Gan vadītāji, gan darbinieki augstu vērtē šādas vadības svarīgumu, un finanšu, laika un personāla jauda ir pietiekama, lai īstenotu vērtīborientētu PV un veicinātu darbinieku GL.
10. Uzņēmumos tika atklāti sekojoši vērtīborientētas PV elementi: vadītāju un darbinieku augsta atbildības pakāpe, augsta darbinieku apmierinātība, ietverot psiholoģisko labsajūtu; darbinieku individuālo un uzņēmuma vērtību, mērķu saskaņotība; darbinieku GL veicināšanas izvērtējums: sarunas ar darbiniekiem par labsajūtu darbā un vadītāju novērojumi ikdienas darbā; darbinieku izvērtēšanas un attīstības sarunās ietvertie darbinieku GL jautājumi; uzņēmuma stratēģijas virzība uz veselīgu dzīvesveidu darba vietā; darbinieku aptaujas, kurās ir ietverti GL izvērtējuma jautājumi.
11. Vērtību definējums uzņēmumā mazina psihosociālā riska faktoru, kas ir saistīti ar darbinieku iespējām pilnībā savā darbā izmantot visas savas profesionālās prasmes, karjeras attīstību un profesionālo pilnveidi uzņēmumā; pietiekamu ar darbu saistīto risku izvērtējuma biežumu – reizi gadā vai pusgadā; daļēju darbinieku GL veicināšanas īstenošanu; darbinieku personīgās vērtības pilnībā un drīzāk sakrīt ar uzņēmuma vērtībām, izteiktību.
12. Ieviešot vērtīborientētas PV sistēmu var izpildīt Latvijā adaptētā Korporatīvās sociālā atbildības standarta “LVS ISO 26000:2011. Sociālā atbildība. Norādījumi” prasības PV jomā, piemēram, 6.4.7. sadaļas 5. jautājums: “Cilvēka attīstība un apmācība darba vietā” noteic nepieciešamību uzņēmumā radīt vidi, kas sekmētu ilgu un veselīgu dzīvi, līdzsvarotu darba pienākumus un ārpusdarba dzīvi; veicināt veselību un labklājību, spējas un nodarbinātības iespējas. Vērtīborientēta PV kā darbinieku GL veicināšanas modelis ir lietojama jebkurā uzņēmumā, kura vadība ir pieņēmusi lēmumu veicināt darbinieku GL.

13. Ir izstrādāta vērtīborientētas PV sistēma, tās modelis un metodika piemērošanai Latvijas uzņēmumos. Modeļa pielietojums divos uzņēmumos **apstiprināja hipotēzi – Darbinieku garīgo labklājību ievērojami ietekmē vērtīborientētas personāla vadības sistēma, kuras piemērošana Latvijas uzņēmumos veicina uzņēmumu konkurētspēju.**
14. Vērtīborientētas PV kā darbinieku GL veicināšanas sistēmas sagaidāmie ieguvumi ir uzņēmuma konkurētspējas paaugstināšanās, darbinieku darba kavējumu samazinājums, darba spēju ilglaicīgums, jaudas, radošā potenciāla un atbildības paaugstināšanās, lojalitāte uzņēmumam, psihosociālo riska faktoru novēršana, labvēlīga un motivējoša darba vide.

PRIEKŠLIKUMI

Lai ietekmētu vērtīborientētas PV sistēmas jēgpilnu darbību Latvijas uzņēmumos, darba autore uzvirzīja priekšlikumus, kas sadalīti vairākos blokos.

Valsts institūcijām

1. Pilnveidot tiesību normas par darbinieku un uzņēmumu vadības tiesībām un pienākumiem atbildīgas un visaptverošas darbinieku veselības veicināšanas jomā, pievēršot lielāku uzmanību darbinieku garīgās labklājības veicināšanai uzņēmumos, tādā veidā veicinot garīgo labklājību valstī kopumā.
2. Iekļaut tiesību normās nepieciešamību pāriet uz vērtīborientētu PV ar mērķi veicināt darbinieku GL.
3. Valsts un pašvaldību iepirkumos pievērst uzmanību un novērtēt tos darba devējus, kuri ir ieviesuši vērtīborientētu PV, tādā veidā radot iespēju caur ikdienas rūpēm par darbinieku garīgo labklājību sasniegt augstāku konkurētspēju.
4. Rīkot konferences par citu uzņēmumu veiksmīgo praksi rūpēs par darbinieku veselību tās visaptverošā nozīmē, lai parādītu iespēju sasniegt augstāku konkurētspēju, ieviešot un pilnveidojot vērtīborientētas vadības pieeju.

Uzņēmumiem

1. Latvijas privātuzņēmēju un valsts uzņēmumiem vērtīborientētu PV sistēmu ar mērķi veicināt darbinieku GL ieviest un lietot pēc darba autores izstrādātā modeļa un metodikas.
2. Pieņemot lēmumu par vērtīborientētas PV sistēmas modeļa ieviešanu uzņēmumā, lietderīgi veikt sekojošus pasākumus:
 - veikt ārējās vides izvērtējumu, nosakot visus tās ietekmes uz uzņēmumu aspektus;
 - saskaņot ārējās vides ietekmējošos aspektus un uzņēmuma vides priekšnoteikumus, ievērojot uzņēmuma un darbinieku vērtības, kā arī vajadzības GL veicināšanai;
 - izveidot darba grupu, kuras uzdevums ir, izmantojot vērtību vadīšanu, radīt uzņēmuma vērtību sistēmu;
 - izveidot un pilnveidot atgriezenisko saiti starp PV politiku, vērtīborientētu PV risinājumiem, ievērojot atšķirīgo un kopīgo, un uzņēmuma stratēģiju;

- veikt finanšu, laika un darbinieku pieejamības izvērtējumu, lai apzinātos nepieciešamos ieguldījumus.
3. Vērtīborientētas PV sistēmas ieviešanas vai pilnveidošanas procesu uzņēmumos lietderīgi veikt pēc izstrādātā modeļa, ņemot vērā principus:
- ievērot vērtību atbilstību uzņēmuma ētikas principiem un uzņēmuma stratēģijai;
 - ievērot vērtību saskaņotības principu, lai veicinātu personāla rīcības prognozējamību;
 - ievērot konceptuālu vienprātību PV, ietverot uzņēmuma dokumentos vērtīborientētas PV un GL jautājumus un jzēdzienu sakidrojumu;
 - veikt vadītāju sarunas ar darbiniekiem, lai vērtības iedzīvinātu visos vadības līmeņos un uzņēmumā;
 - veicināt uzņēmuma ilgtspēju, veicot vērtīborientētas PV sistēmas pilnveidošanu.
4. Vērtīborientēta PV sistēma un modelis darbinieku GL veicināšanai ir universāls, bet tam var būt lietošanas īpatnības atkarībā no pētījuma objekta, kas ir pamats turpmākajiem pētījumiem uzņēmumos.
5. Izmantot un ieviest uzņēmumā jēdzienu definīcijas:
- **vērtības** ir subjektīvi interpretētas pārlicības, kuras ārējo un iekšējo faktoru ietekmē ir aktivizējušās un ir pamats reakcijai uz notiekošo, kas izpaužas spriedumos, attieksmēs, lēmumos, motivācijā, uzvedībā, sajūtās;
 - **vērtīborientācija uzņēmumā** ir darbinieku subjektīvo pārlicību aktivizēšana, lai veicinātu individuālo motivāciju un radošo potenciālu uzņēmuma mērķu sasniegšanai;
 - **vērtīborientēta personāla vadība** ir uzņēmuma attīstības stratēģija, lai motivētu darbiniekus caur to subjektīvo pārlicību un radošo potenciālu, ņemot vērā uzņēmuma mērķus un prioritātes;
 - **garīgā labklājība** ir daudzdimensionāla parādība, kas pastāvīgi attīstās, integrējoties emocijām, interesēm un vērtībām.

Vadības un profesionālās darbības asociācijām

1. Veikt pētījumus dažādu nozaru un lieluma kategorijas uzņēmumos par darbinieku GL un vērtīborientētu PV un to ietekmējošiem faktoriem, kas dotu priekšstatu par atšķirībām uzņēmumu nozarēs un darba vidē.

2. Ņemot vērā pozitīvu GL veicināšanas pieredzi izmantojot vērtīborientētas PV sistēmu uzņēmumos, nepieciešmas attiecīgām apvienībām organizēt pasākumus (konferences, seminārus, forumus, meistarklases), lai šo pieredzi varētu izmantot arī citi uzņēmumi.
3. Lai pilnveidotu uzņēmumu ilgtspēju un konkurenci, asociācijām savu iespēju robežās izstrādāt iekšējos noteikumus, piemēram, darbinieku veselības un ētikas kodeksu, vērtīborientētas PV veicināšanai.
4. Iekļaut uzņēmumus, kas savā stratēģijā ir iekļāvuši vērtīborientētu PV un/vai GL veicināšanu kā mērķi, uzdevumu vai prioritāti prioritāšu sarakstā, kas paredz noteiktus atvieglojumus.

Zinātniski pētnieciskām organizācijām

1. Izstrādāt pētījuma metodiku vērtīborientētas PV un darbinieku GL mērīšanai uzņēmumos, ņemot vērā uzņēmuma lieluma un nozares īpatnības.
2. Piedāvāt privtuzņēmējiem un valsts uzņēmumiem standartizētos pētījumus par darbinieku GL, vērtībām, veselību darba vidē faktoriem.

Augstskolām

1. Iekļaut studiju programmās, kas saistītas ar uzņēmējdarbību un vadību, apmācību par vērtīborientētas PV sistēmu un tās darbības principiem kā vienu no primārajiem PV pilnveidošanas faktoriem.

IZMANTOTĀS LITERATŪRAS UN AVOTU SARAKSTS

1. A Manual for Promoting Mental Health and Wellbeing, ProMenPol Project (2009). Iegūts 10.02.2015. no <http://www.mentalhealthpromotion.net/resources/toolit-manuals/manual-for-the-workplace.pdf>
2. AS “Latvenergo” atbildīga biznesa prakse (2019). Iegūts 28.05.2019. no <https://broceni.lv/novads/jaunumi/news/detail/News/izsludinats-as-latvenergo-atbalsts-socialas-palidzibas-veicinasanas-projektu-konkurs.html>
3. AS “Latvijas balzams” ilgtspējas pārskats 2011–2012 (b.g.). Iegūts 28.05.2019. no https://issuu.com/lb1900/docs/lb_ilgtspejas_parskats_2011-2012/22
4. Austruma, S. (2012). *Jauniešu vērtības patērētājsabiedrībā Latvijā*. Promocijas darba kopsavilkums. Rēzekne: Rēzeknes Augstskola, 43 lpp.
5. Bardi, A., Lee, J. A., Hofmann-Towfigh, N. & Soutar, G. (2009). The structure of intraindividual value change. *Journal of Personality and Social Psychology*, 97(5). pp. 913–929, doi: 10.1037/a0016617
6. Bardi, A., & Schwartz, S. H. (2003). Values and Behavior: strength and structure of relations. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 29, pp. 1207–1220
7. Barets, R. (2008). *Vērtīborientētas organizācijas izveide*. Rīga: Domas spēks, 230 lpp.
8. Barret, R. (2013). *Building a Values-Driven Organization*. New York: Routledge, 227 p.
9. Bauman, Z. (2002). *Society under Siege*. Cambridge: Polity Press, 264 p.
10. Beck, D. E. & Cowan, C. C. (2005). *Spiral Dynamics: Mastering Values, Leadership and Change*. Malden, MA: Blackwell Publishing, 352 p.
11. Beck, U. (1986). *Risikogesellschaft. Auf dem Weg in eine andere Moderne*. Berlin: Suhrkamp Verlag AG, 396 S.
12. Beck, U. (1992). *Risk Society: Towards a New Modernity*. London: Sage Publication, 272 p.
13. Beck, V. (2014). The effects of the implementation of value-based management. *International Journal of Business and Economic Sciences Applied Research (IJBESAR)*, 7(2), pp. 153–165
14. Begley, T. M. & Boyd, D. P. (2000). Articulating Corporate Values Through Human Resource Policies. *Business Horizons*, 43(4), pp. 8–15
15. Benefiel, M. (2005). *Soul at work: Spiritual leadership in organizations*. New York: Seabury Books, 159 p.

16. Biberman, J. & Tischler, L. (2008). Introduction. *Spirituality in Business: Theory, Practice, and Future Directions*. New York: Palgrave Macmillan, pp. 1–16
17. Biel, A., Eek, D., Gärling, T. & Gustafson, M. (eds.) (2008). *New Issues and Paradigms in Research on Social Dilemmas*. New York: Springer Verlag US, 288 p. doi: 10.1007/978-0-387-72596-3
18. Bowman, T. J. (2004). *Spirituality at Work: An Exploratory Sociological Investigation of the Ford Motor Company*. London: London School of Economics and Political Science, 340 p.
19. Bite, L. (2009). *Darba vides kvalitāte un tās vadīšana Latvijas reģionu uzņēmumos*. Promocijas darba kopsavilkums. Jelgava: LLU, 140 lpp. Iegūts 14.11.2015. no http://llu.fb.llu.lv/dissertation-summary/Labour/Ligita_Bite_promocijas_darba_kopsavilkums_2009_LLU_EF.pdf
20. Bontis, N. & Fitz-Enz, J. (2002). Intellectual Capital ROI: A causal map of human capital antecedents and consequents. *Journal of Intellectual Capital*, 3(3), pp. 223–247
21. Bostonas konsultantu grupa (2013). Congress European Association for People Management, 2013
22. Bušmanis, I. (2019). Iegūts 27.03.2019. no <https://www.la.lv/latvija-ir-uznemums-kas-darbiniekiem-piemaksa-par-ierasanos-darba>
23. Cameron, K. S. & Quinn, R.E. (2011). *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework* (3rd ed.). San Francisco: Jossey-Bas A Wiley Imprint, 288 p.
24. Caprara, G. V., Schwartz, S., Capanna, C., Vecchione, M. & Barbaranelli, C. (2006). Personality and politics: values, traits and political choice. *Political Psychology*, 27, pp. 1–28
25. Choi, D. Y. & Gray, E. R. (2011). *Values-Centered Entrepreneurs and Their Companies*. New York: Routledge, 194 p.
26. Conger, M., York, J. S. & Wry, T. (2012). We Do What We are: Entrepreneurship as the Expression of Values and Identity. Iegūts 14.12.2015 no http://cdm.epfl.ch/files/content/sites/mtei/files/shared/mtei_seminars/2012/Identity_EPFL_052312.pdf
27. Congress European Association for People Management (2013). Iegūts 05.01.2016. no <http://www2.cipd.co.uk/NR/rdonlyres/B2080A21-138C-46E1-B84F-04198FC063EE/0/6210EAPMConferenceprogrammeFINAL.pdf%20>.
28. Creswell, J. (2003). *Research design: Qualitative, quantitative and mixed methods approaches*. Thousand Oaks, London, New Delhi: SAGE Publications, 245 p.

29. Darbinieku līdzdalība darba drošībā un veselības aizsardzībā (2015). Iegūts 03.02.2015. no https://osha.europa.eu/lv/topics/worker-participation/index_html
30. Dalton, A., Brothers, A., Walsh, S. & Whitney, P. (2010). Expert Elicitation Method Selection Process and Method Comparison. Iegūts 20.12.2016 no https://www.researchgate.net/publication/228872786_Expert_Elicitation_Method_Selection_Process_and_Method_Comparison
31. Debats, D. L. & Bartelds, B. F. (1996). The structure of human values: a principal components analysis of the Rokeach Value Survey (RVS). Iegūts 25.11.2016. no <http://dissertations.ub.rug.nl/FILES/faculties/ppsw/1996/d.l.h.m.debats/c5.pdf>
32. Deci, E. L. & Ryan, R. M. (2000). Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions. *Contemporary Educational Psychology* 25. Iegūts 25.11.2016. no <https://mmrg.pbworks.com/f/Ryan,+Deci+00.pdf>
33. Diaz-Carrion, R., López-Fernández, M., Romero-Fernandez, P. M. (2017). Social Human Resource Management Transparency in Europe: a Cross-Country Analysis. *Universia Business Review*, Second Quarter, pp. 70–89
34. Diener, E., Scollon, C. N., & Lucas, R. E. (2003). The evolving concept of subjective well-being: The multifaceted nature of happiness. *Assessing Well-Being, series Social Indicators Research Series*, 39, pp. 67–100
35. Diener, E., Wirtz, D., Tov, W., Kim-Prieto, C., Choi, D., Oishi, S. & Biswas-Diener, R. (2009). New measures of well-being: Flourishing and Positive and Negative Feelings. *Social Indicators Research Series*, 39, pp. 247–266, doi: 10.1007/978-90-481-2354-4 12
36. Duque, L. (2009). Mental Health of Expatriates in Finnish Enterprises in Brazil. Dissertation. Turku: University of Turku. Iegūts 12.12.2015 no <https://www.tsr.fi/tsarchive/files/TietokantaTutkittu/2006/106388Loppuraportti.pdf>
37. Egger, G. C. (2015). *The impact of organizational values on product innovation in manufacturing companies*. Doctoral thesis. Riga: Universitas Latviensis, doi: 10.5593/sgemsocial2014/B23/S7.049
38. Eiropas darba drošības un veselības aizsardzības aģentūra, pētījumi (2011, 2012, 2013). Iegūts 08.10.2014. no <http://osha.lv/lv/research>
39. Darba drošības un veselības aizsardzības pētniecības prioritātes Eiropā 2013.–2020. gadam. Kopsavilkuma ziņojums (atjaunināts 2014. gada janvārī) (2014). Luksemburga: ES Publikāciju birojs, 22 lpp.

40. Eiropas garīgās veselības un labklājības pakts (2008). Iegūts 05.06.2014. no – http://ec.europa.eu/health/mental_health/docs/mhpact_lv.pdf
41. Eiropas Komisija. Sabiedrības veselība. Garīgā veselība (2015). Iegūts 05.02.2015. no http://ec.europa.eu/health/mental_health/policy/index_lv.htm
42. El-Kassar Abdul-Nasser Messarra Leila Canaan El-Khalil Raed (2017). CSR, Organizational Identification, Normative Commitment, and the Moderating Effect of the Importance of CSR. *The Journal of Developing Areas*, 51(3), pp. 409-424.
43. Eriksons, E.H. (1998). *Identitāte: Jaunība un krīze*. Rīga: Jumava, 58. lpp.
44. ES Padomes secinājumi par Eiropas paktu par garīgo veselību un labklājību – rezultāti un turpmākā rīcība (2011). Iegūts 07.10.2014. no <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:C:2011:202:0001:0003:LV:PDF>
45. European pact for mental health and well – being (2008). Iegūts 10.02.2015 no http://ec.europa.eu/health/ph_determinants/life_style/mental/docs/pact_en.pdf
46. European Standard, BS EN 12973:2000, Value Management. Iegūts 15.01.2016. no <http://shop.bsigroup.com/ProductDetail/?pid=000000000030012919>
47. Faltin, G. (2007). *Erfolgreich gründen Der Unternehmer als Künstler und Komponist*. Berlin: Deutsche Industrie- und Handelskammer
48. Fitz-Enz, J. (1997). *The truth about best practices: What they are and how to apply them. Tomorrow's HR management: 48 thought leaders call for change*. Ulrich, D., Losey, M. & Lake, G. (eds.). New York: John Wiley and Sons, pp. 97–103
49. Fritzsche, D. J. & Oz, E. (2007). Personal Values' Influence on the Ethical Dimension of Decision Making. *Journal of Business Ethics*, 75(4), pp. 335-343. doi: 10.1007/s10551-006-9256-5
50. Fromm, E. (1955). *The Sane Society*. New York: Rinehart & Co, 370 p.
51. Fromms, Ē. (1994). *Mīlestības māksla*. Rīga: Jumava, 159. lpp.
52. Gaile, A. & Pavlova, M. (2017). *Efektīva vadītāja rokasgrāmata*. Rīga: Valsts kanceleja, 12. lpp.
53. Gallagher, M. W., Lopez, S. J. & Preacher, K. J. (2009). The Hierarchical Structure of Well-Being. *Journal of Personality*, 77(4), pp. 1025–1049, doi: 10.1111/j.1467-6494.2009.00573.x
54. Gasparski, W. (2011). Entrepreneurship from praxiology point of view. *Entrepreneurship: Values and Responsibility. Praxiology: The International Annual of Practical Philosophy* (Volume 17). Gasparski, W. W., Kwiatkowski, S., Ryan, L. V. (eds.). New Brunswick: Transaction Publisher, pp. 23–37

55. Globālais līgums (b.g.). Iegūts 28.05.2019. no <http://www.globalcompact.lv/>
56. Global Reporting Initiative (GRI). Report & Content. Index 2018. Iegūts 25.05.2019. no <https://www.yorkshirewater.com/sites/default/files/Final%20GRI%20Report.pdf>
57. Goffee, J. (2013). *Congress European Association for People Management*, 4. lpp
58. Hansson, H. & Fergusson, R. (2011). Factors influencing the strategic decision to further develop dairy production – A study of farmers in central Sweden. *Livestock Science*, 135. pp. 110–123
59. Green Paper: Promoting a European framework for corporate social responsibility (2001). Iegūts 30.05.2019. no http://europa.eu/rapid/press-release_DOC-01-9_en.htm
60. Hofstede, G. (2003). *Culture's consequences: Comparing values, behaviours, institutions and organisations across nations* (2nd ed.). Thousand Oaks, California: Sage Publications, 616 p.
61. Holland, J. L. (1985). *Making vocational choices. A theory of personalities and work environments* (2nd ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 211 p.
62. Huppert, F. A. & So, T.T.C. (2013). Flourishing Across Europe: Application of a New Conceptual Framework for Defining Well-Being. *Social Indicators Research*, 110(3), pp. 837–861
63. Ilgtspējas un gada pārskats par 2017. gadu (2018). Iegūts 28.05.2019. no www.parskati.ldz.lv/informacija/
64. Inglehart, R. F. & Baker, W. E. (2000). Modernization, Cultural Change, and the Persistence of Traditional Values. *American Sociological Review*, 65(1), pp. 19–51
65. Inglehart, R. F. (2002). Cultural Cleavages in the European Union: Modernization and Cultural Persistence. *Burger und Demokratie in Ost und West*. D. Fuchs, E. Rollerl & B. Wessels (eds.), Wiesbaden: Westdeutscher Verlag, pp. 73–84
66. Intrinsic vs. Extrinsic Value (2014). Iegūts 15.10.2016. no <http://plato.stanford.edu/entries/value-intrinsic-extrinsic/>
67. ISO 26000 Basic training material (2016). Published by ISO 26000 Post Publication Organisation (PPO) Version: March 15. Iegūts 30.05.2019. no [http://www.dgepcd.gov.cy/dgepcd/dgepcd.nsf/All/471DFCE4B03D7FD942258140003FB14B/\\$file/5.%20ISO%2026000%20-%20Basic%20Training%20&%20How%20to%20Use%20It,%20Martin%20Neureiter,%20Task%20Group%20Chair%20of%20ISO,%20CEO%20of%20CSR%20Company%20International,%20Austria.pdf](http://www.dgepcd.gov.cy/dgepcd/dgepcd.nsf/All/471DFCE4B03D7FD942258140003FB14B/$file/5.%20ISO%2026000%20-%20Basic%20Training%20&%20How%20to%20Use%20It,%20Martin%20Neureiter,%20Task%20Group%20Chair%20of%20ISO,%20CEO%20of%20CSR%20Company%20International,%20Austria.pdf)
68. ISO 26000:2010 Guidance on social responsibility (2014). Iegūts 30.05.2019. no <https://www.iso.org/standard/42546.html>

69. Jaffe, D.T. & Scott, C.D. (1998). *How to link personal values with team values*. *Training and Development*, 52(3), pp. 24–30
70. Joint Declaration on Mental Health in the Workplace (2014). *Conference “Driving mental health at the workplace. Learning from each other” material*. EU Health Programme The Joint Action Conference “Driving mental health at the workplace. Learning from each other”, 2014, 29–30 October, Berlin. Iegūts 08.01.2015. no <http://ge.tt/35KUFG42>
71. Kaldschmidt, S. (2011). *The Values of Sustainability: The Influence of Leaders' Personal Values on Sustainability Strategies*. Dissertation. St. Gallen: School of Management, Economics, Law, Social Sciences and International Affairs. Iegūts 05.01.2015. no [http://www1.unisg.ch/www/edis.nsf/SysLkpByIdentifier/3906/\\$FILE/dis3906.pdf](http://www1.unisg.ch/www/edis.nsf/SysLkpByIdentifier/3906/$FILE/dis3906.pdf)
72. Kalniņa, L. (2011). *Elastdrošu attiecību vadīšanas sistēma uzņēmumā un tās ieviešanas metodoloģija*. Promocijas darbs. Rīga: LU. Iegūts 07.02.2015. no https://dspace.lu.lv/dspace/bitstream/handle/7/4656/19922-Laura_Kalnina_2011.pdf?sequence=1&isAllowed=y
73. Kalvāns, Ē. (2013). *Latgales iedzīvotāju laimes izjūtas struktūra un psiholoģiskās labklājības saturs*. Promocijas darbs. Daugavpils: DU, 176 lpp.
74. Kalve, I. (2005). *Apseglot pārmaiņu vējus*. Rīga: Biznesa augstskola Turība, 120. lpp.
75. Kamerāde, D. (2011). Neeksperimentālie pētījuma dizaini. *Ievads pētniecībā: stratēģijas, dizaini, metodes*. K. Mārtinsone (sast.). Rīga: Raka, 58.–68. lpp.
76. Kaļķis, H. (2013). *Ergonomikas integrācija ražošanas procesu vadības pilnveidošanā Latvijas uzņēmumos*. Promocijas darbs. Rīga: LU. Iegūts 10.02.2015 no https://dspace.lu.lv/dspace/bitstream/handle/7/4724/23205-Henrijs_Kalkis_2013.pdf?sequence=1
77. Karazijene, Z., Jurgelevicius, A. (2016). Expanded Concept of Human Capital as Intangible Resource at Macro Level. *Montenegrin Journal of Economics*, 12(4), pp. 141–156
78. Karpova, Ā. (1994). *Personība un individuālais stils*. Rīga: LU, 290 lpp.
79. Kasser, T. (2002). Sketches for a Self-determination theory of values'. *Handbook of Self-Determination Research*. E.L. Deci & R.M. Ryan (eds.). Rochester, NY: University of Rochester Press, pp. 123–140

80. Kluckhohn, C. (1951). Values and value-orientations in the theory of action: An exploration in definition and classification. *Toward a general theory of action*. T. Parsons & E. Shils (eds.). Cambridge, MA: Harvard University Press, pp. 388–433, doi: [org/10.4159/harvard.9780674863507.c8](https://doi.org/10.4159/harvard.9780674863507.c8)
81. Knafo, A., & Sagiv, L. (2004). Values and work environment: mapping 32 occupations. *European Journal of Psychology of Education*, 19(3), pp. 255–273
82. Kong, J. (2013). *When Value managements meets Conservation Management: A Possible Progress for Conservation Practice in Hong Kong?* Dissertation. Pokfulam, Hong Kong: University of Hong Kong. Iegūts 17.03.2015. no <http://hub.hku.hk/bitstream/10722/192794/1/FullText.pdf?accept=1>
83. Kramer, M. W. (2010). *Organizational Socialization: Joining and Leaving Organizations*. Malden, MA: Polity Press
84. Kristapsone, S. (2011). Izlase un tās veidošanas metodes. *Ievads pētniecībā: stratēģijas, dizaini, metodes*. K. Mārtinsone (sast.). Rīga: Raka, 69.–80., 193.–194. lpp.
85. Kroplijs, A., Rašcevska, M. (2004). *Kvalitatīvās pētniecības metodes sociālajās zinātnēs*. Rīga: RaKa, 178 lpp.
86. Kuhn, T. S. (1970). *Structure of scientific revolutions*. Chicago: University of Chicago Press, 210 p.
87. Lapiņa, I., Maurāne, G., Stariņeca, O. (2013). Sociālās atbildības un kopīgās vērtības radīšanas aspekti: iesaistītās puses un cilvēkresursi. *Economics and Business*, 24, 46.–56. lpp.
88. Lasmane, S., Milts, A. & Rubenis, A. (1995). *Ētika: jautājumi, risinājumi, atzinumi: metodiskais līdzeklis* (3. izd.). Rīga: Zvaigzne ABC, 252 lpp.
89. Latvijas Republikas Satversme. Pieņemta 15.02.1922. *Latvijas Vēstnesis*, 01.07.1993, Nr. 43. Pēdējie grozījumi 08.04.2009.
90. Lediņš, V. R. (2009). *Roberts Hiršs (1895–1972)*. Rīga: Latvijas Universitātes mecenāti, 2009, 388 lpp.
91. Lips-Wiersma, M. & Wright, S. (2012). Measuring the meaning of meaningful work: Development and validation of the comprehensive meaningful work scale (CMWS). *Group Organization Management*, 37(5), pp. 655–685
92. Lips-Wiersma, M. S., Mills, A. (2014). Understanding the Basic Assumptions about Human Nature in Workplace Spirituality: Beyond the Critical Versus Positive Divide. *Journal of Management Inquiry*, 23, pp. 137–147

93. Lipše, I. (2008). Leģendas: Mīlgrāvja kokrūpnieks. *Dienas Bizness*. Iegūts 22.05.2019. no <http://www.db.lv/komentari/legendas-milgravja-kokrupnieks-191972>
94. Lunneryd, D. & Öhlmér B. (2009). The influence of values on strategic choices: the choice of organic milk production by Swedish farmers. *Acta Agriculturae Scandinavica. Section C, Food Economics*, 6(1), pp. 1–20
95. Malka, A. & Chatman, J.A. (2003). Intrinsic and extrinsic work orientations as moderators of the effect of annual income on subjective well-being. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 29 (6), pp. 737–746
96. Marques, J. & Dhiman, S. (2014). *Leading Spiritually: Ten Effective Approaches to Workplace and Spirituality*. New York: Palgrave Macmillan, 183 p.
97. Mārtinsone, K. (2011). Zinātne un pētniecība: jautājumi ievirzei. *Ievads pētniecībā: stratēģijas, dizaini, metodes*. K. Mārtinsone (sast.). Rīga: Raka, 19.–27. lpp.
98. McDonald, P., & Gandz, J. (1992). Getting value from shared values. *Organizational Dynamics*, 20(3), pp. 64–77.
99. Marques, J. & Dhiman, S. (eds.) (2014). *Leading Spiritually. Ten Effective Approaches to Workplace Spirituality*. New York: Palgrave Macmillan US, 188 p. doi: 10.1057/9781137455635
100. McEwan, T. (2001). *Managing values and beliefs in organisations*. Harlow, UK: Pearson Education, 391 p.
101. McGuire, D., Garavan, T. N., Saha, S., O'Donnell, D. (2006). The impact of individual values on human resource decision-making by line managers. *International Journal of Manpower*, 27(3), pp. 251–273
102. Mental health: strengthening our response (2014). Iegūts 06.09.2014. no <http://www.who.int/mediacentre/factsheets/fs220/en/>
103. Mental Health at workplaces (2015). Iegūts 05.02.2015. no <http://www.mentalhealthandwellbeing.eu/mental-health-at-workplaces>
104. Mental Health. Eurobarometer (2010). Iegūts 07.10.2014. no http://ec.europa.eu/health/mental_health/docs/ebs_345_en.pdf
105. Mental health promotion in the workplace – A good practice report (2011). European Agency for Safety and Health at Work. Iegūts 05.02.2015. no https://osha.europa.eu/en/publications/reports/mental-health-promotion-workplace_TEWE11004ENN

106. Mežinska, I. (2011). *Integrētas vadības sistēmas pilnveides metodoloģijas ražojošu nozaru uzņēmumos Latvijā*. Promocijas darba kopsavilkums. Rīga: RTU, 40 lpp.
107. Mihailovs, I. J. (2011). Tiesiskie aspekti pētījumā. *Ievads pētniecībā: stratēģijas, dizaini, metodes*. K. Mārtinsone (sast.) (2011). Rīga: Raka, 33.–37. lpp.
108. Mills, G. R., Austin, S. A., Thomson, D. S. & Devine-Wright, H. (2009). Applying a universal content and structure of values in construction management. *Journal of Business Ethics*, 90(4), pp. 473–501
109. Mozgis Dz. (2008). *Ceļvedis veselības aprūpes vadībā*. Rīga: Nacionālais apgāds, 42–43; 359 lpp.
110. Možajeva, I. (2012). *Latvijas un Eiropas iedzīvotāju pašnovērtētās veselības modeļi un veselības riska faktori*. Promocijas darbs. Rīga: LU. Iegūts 09.02.2015. no https://dspace.lu.lv/dspace/bitstream/handle/7/5082/19803-Irina_Mozajeva_2012.pdf?sequence=1&isAllowed=y
111. Murphy, R. O., Ackermann, K. A. & Handgraaf, M. J. J. (2011). Measuring Social Value Orientation. *Judgment and Decision Making*, 6(8), pp. 771–781
112. Muzikante, I. (2011). *Vērtības, attieksmes un autovadītāju uzvedība uz ceļa*. Promocijas darbs. Rīga: LU. Iegūts 15.11.2016. no https://dspace.lu.lv/dspace/bitstream/handle/7/4641/18601-Inese_Muzikante_2011.pdf?sequence=1
113. Nguyen, H.-H. D. & Nguyen, N. T. (2008). Examining personal values and entrepreneurial motives of Vietnamese entrepreneurs in the 21st century: Two empirical studies. *African and Asian Studies*, 7(2/3), pp. 141–171
114. Niemiec, C. P., Ryan, R. M. & Deci, E. L. (2006). The path taken: Consequences of attaining intrinsic and extrinsic aspirations in post-college life. *Journal of Research in Personality*, 43, pp. 291–306, doi: 10.1016/j.jrp.2008.09.001
115. Nomikos, G. E. (1984). *The Greek Manager: Personal Values and Behavior*. Dissertation. Texas: Texas Tech University. Iegūts 14.12.2015. no <https://ttu-ir.tdl.org/ttu-ir/handle/2346/20626?show=full>
116. Offe, C. (1991). Capitalism by Democratic Design? Democratic Theory Facing the Triple Transition in East Central Europe. *Social Research*, 58(4), pp. 865–902
117. Otrās Eiropas dzīves kvalitātes apsekojums: dzīves apstākļi, sociālā izstumtība un garīgā labklājība (2008). Iegūts 10.02.2014. no http://www.eurofound.europa.eu/publications/htmlfiles/ef09881_lv.htm

118. Padomes Direktīva par pasākumiem, kas ieviešami, lai uzlabotu darba ņēmēju drošību un veselības aizsardzību darbā (1989. gada 12. jūnijs). Iegūts 05.02.2014. no <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/LV/TXT/PDF/?uri=CELEX:31989L0391&from=EN>
119. *Pedagoģijas terminu skaidrojošā vārdnīca* (2000). Rīga: Zvaigzne ABC, 248 lpp.
120. Pētersons, A., Pavāre, L. (2005). *Korporatīvā sociālā atbildība*. Rīga: Biznesa augstskola Turība, 192 lpp.
121. Pipere, A. (2011). Kvalitatīvs pētījums. *Ievads pētniecībā: stratēģijas, dizaini, metodes*. K. Mārtinsone (sast.). Rīga: Raka, 89.–104. lpp.
122. Pipere A. (2011). Datu ieguves metodes pētījumā un to raksturojums. *Ievads pētniecībā: stratēģijas, dizaini, metodes*. K. Mārtinsone (sast.). Rīga: Raka, 157.–163., 228.–230. lpp.
123. Pombinho, J.P.M. (2015). *Value-oriented Enterprise Transformation: Design and Engineering of Value Networks*. Thesis for PhD. Lisbon: Universidade De Lisboa Instituto Superior Tecnico. Iegūts 25.11.2016. no https://www.researchgate.net/publication/274711974_Value_oriented_Enterprise_Transformation_Design_and_Engineering_of_Value_Networks
124. Politika, Eiropas Komisija (b.g.). Iegūts 10.02.2014. no http://ec.europa.eu/health/mental_health/policy/index_lv.htm
125. Recommendations for implementing psychosocial risk assessment (2014). *Conference “Driving mental health at the workplace. Learning from each other” material*. EU Health Programme The Joint Action Conference “Driving mental health at the workplace. Learning from each other”, 29–30 October, Berlin. Iegūts 08.10.2014. no <http://ge.tt/35KUFG42>
126. Rhodes, K. (2006). Six Components of a Model for Workplace Spirituality. *A Peer Reviewed Journal of Relevant Information and Analysis*, 9(2). Iegūts 06.09.2014. no <http://gbr.pepperdine.edu/2010/08/six-components-of-a-model-for-workplace-spirituality/>
127. Rohan, M. J. (2000). A rose by any name? The values construct. *Personality and Social Psychology Review*, 4(3), pp. 255–277
128. Rokeach, M. (1968a). The role of values in public opinion research. *The Public Opinion Quarterly*, 32(4), pp. 547–559
129. Rokeach, M. (1968b). *Beliefs, attitudes, and values. A Theory of Organization and Change*. New York: Free Press, 230 p.

130. Rokeach, M. (1973). *The Nature of Human Values*. New York: Free Press, 438 p.
131. Rozenblats, J. (1998). Profesionālo vērtību veidošanās audzēkņu un skolotāju pedagoģiskajā mijiedarbībā Tehniskajā ģimnāzijā. Disertācija. Rīga: LU. Iegūts 10.03.2014. no http://www3.acadlib.lv/greydoc/Rozenblata_disertacija/Rozenblats.doc
132. Russel, M. L. (2010). *Our Souls at Work: How Great Leaders Live Their Faith in the Global Marketplace*. Boise, ID: Russell Media, 275 p.
133. Ryan, L. V. (2011). Introduction. *Entrepreneurship: Values and Responsibility. Praxiology: The International Annual of Practical Philosophy* (Volume 17). W. W. Gasparski, S. Kwiatkowski, L. V. Ryan, L. V. (eds.). New Brunswick: Transaction Publisher, pp. 11–23
134. Sabiedrības veselības pamatnostādnes 2011.–2017. gadam (2011). Rīga: LR Veselības ministrija, 68 lpp.
135. Sample Report Value Orientations (2016). Iegūts 02.12.2017. no <http://www.jqassociates.com/downloads/Value-Orientations-Sample-Report.pdf>
136. Schwartz, S. H. (1992). Universals in the content and structure of values: Theory and empirical tests in 20 countries. *Advances in experimental social psychology*. M. Zanna (ed.). New York: Academic Press, 25, pp. 1–65
137. Schwartz, S.H. (1994). Are there universal aspects in the content and structure of values? *Journal of Social Issues*, 50, pp. 19–45
138. Schwartz, S.H. (1999). A theory of cultural values and some implications for work. *Applied Psychology: An International review*, 48(1), pp. 23–47
139. Schwartz, S. H. (2006). A theory of cultural value orientations: Explication and applications. *Comparative Sociology*, 5, pp. 137–182
140. Schwartz, S. H. (2007). Value orientations: measurement, antecedents and consequences across nations. *Measuring attitudes crossnationally. Lessons from European Social Survey*. R. Jowell, C. Roberts, R. Fitzgerald, & G. Eva (eds.). London: SAGE Publications, pp. 161–193
141. Schwartz, S. H. (2012). An overview of the Schwartz theory of basic values. *Online Readings in Psychology and Culture*, 2(1), pp. 1–20
142. Schwartz, S. H. & Bardi, A. (2001). Value Hierarchies Across Cultures: Taking a Similarities Perspective. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 32, pp. 268–290

143. Schwartz, S. H., & Bilsky, W. (1987). Toward a psychological structure of human values. *Journal of Personality and Social Psychology*, 53, pp. 550–562
144. Searcy, C., Dixon, S. M., Neuman, W. P. (2016). The use of work environment performance indicators in corporate social responsibility reporting. *Journal of Cleaner Production*. Part 4, 112, pp. 2907–2921
145. Seligman, M. E. P. (2011). *Flourish: A Visionary New Understanding of Happiness and Well-being*. New York: Free Press, 368 p.
146. Sen, S., Cowley, J. (2013). The relevance of stakeholder theory and social capital theory in the context of CSR in SMEs: An Australian perspective. *Journal of Business Ethics*, 118(2), 413–427
147. Sīlis, V. (2011). *Latvijas iedzīvotāju veselības uzvedība un dzīves kvalitāte*. Promocijas darbs. Rīga: RSU, 195 lpp.
148. Skorková, Z., Tarišková, N. (2018). Strategic human resources management in Slovakia. *Ad Alta. Journal of Interdisciplinary Research*, 8(2), pp. 254–258
149. Strack, R. & Caye, J-M. (2013). Creating People Advantage. *Congress European Association for People Management material*. Speech in Congress European Association for People Management, 2013, November, Manchester, UK
150. Strautmanis, J. (2007). *Uzņēmuma sociālās atbildības pieejas apguve biznesa studiju procesā*. Rīga: LU. Iegūts 12.01.2015. no https://dspace.lu.lv/dspace/bitstream/handle/7/5271/7457-Janis_Strautmanis_2007.pdf?sequence=1&isAllowed=y
151. SWOT Analysis Report Part 1. (2014). *Conference “Driving mental health at the workplace. Learning from each other” material*. EU Health Programme The Joint Action Conference “Driving mental health at the workplace. Learning from each other”, 29–30 October, Berlin. Iegūts 08.01.2015. no <http://ge.tt/35KUFG42>
152. Sydänmaanlakka, P. (2003). *Intelligent Leadership and Leader Competencies. Developing a leadership framework for intelligent organizations*. Dissertation. Helsinki: Helsinki University of Technology. Iegūts 17.03.2015. no <http://lib.tkk.fi/Diss/2003/isbn9512263602/isbn9512263602.pdf>
153. Šarotar, Ž. S., Mulej, M. (2016). Creating a healthy company by occupational health promotion as a part of social responsibility. *Kybernetes*, 45(2), pp. 223–243
154. The conference “Driving mental health at the workplace. Learning from each other” (2014). Iegūts 08.01.2015. no <https://www.idmarch.org/document/Berlin+Conference/>

155. Titov, E., Virovere, A., Meel, M., & Kuimet, K. (2013). Estonian managerial values in value systems in ensuring sustainability of organisations. *Journal of Management & Change*, 30/31(1/2), pp. 66–81
156. TNS. Kāda ir Latvijas iedzīvotāju garīgā veselība? (2010). Iegūts 09.03.2014 no http://www.tns.lv/newsletters/2010/27/?category=tns27&id=social_c_veseliba
157. Treadwell, P., Ackroyd, P. & O'Reily, A. (2006). Value based leadership and management. Cardiff, Wales, UK: University of Wales Institute. Iegūts 11.09.2015. no <http://www.oecd.org/site/imhe2006bis/37245010.pdf>
158. Tunne, I. (1997). *Studējošās jaunatnes vērtību orientācija Latvijā*. Promocijas darbs. Rīga, LU
159. Tunne, I., Šteinberga, A. (1999). *Jauniešu pašizjūta un vērtības*. Rīga: Raka, 131. lpp.
160. Tuulik, K., Öunapuu, T., Kuimet, K. & Titov, E. (2016). Rokeach's instrumental and terminal values as descriptors of modern organisation values. *International Journal of Organizational Leadership*, 5, pp. 151–161
161. Upmale, I. (2013). *Pieaugušo veselības izglītības darba organizācija un vadība primārās veselības aprūpes māsas praksē*. Promocijas darbs. Rīga: LU. Iegūts 12.01.2015. no https://dspace.lu.lv/dspace/bitstream/handle/7/5118/22867-Inara_Upmale_2013.pdf?sequence=1
162. Value orientation. Oxford Dictionaries (b.g.). Iegūts 15.04.2014. no <http://www.oxforddictionaries.com/definition/english/value-orientation>
163. Value orientation. Vocabulary.com Dictionary (b.g.). Iegūts 15.04.2014. no <https://www.vocabulary.com/dictionary/value%20orientation>
164. Value Theory. The Stanford Encyclopedia of Philosophy (2016). Iegūts 15.09.2016. no <http://plato.stanford.edu/entries/value-theory/>
165. Vanags, J. (2018). Ja iedzīvotāji pamet valsti, tas nozīmē, ka valsts ir slima. Intervija. Rīga. Iegūts 22.05.2019. o <https://nra.lv/latvija/232966-janis-vanags-ja-iedzivotaji-pamet-valsti-tas-nozime-ka-valsts-ir-slima.htm>
166. Vansteenkiste, M., Duriez, B., Simons, J. & Soenens, B. (2006). Materialistic values and well-being among business students: Further evidence for their detrimental effect. *Journal of Applied Social Psychology*, 36, pp. 2892-2908
167. Vansteenkiste, M., Neyrinck, B., Niemiec, C. P., Soenens, B., De Witte, H. & Van den Broeck, A. (2007). On the relations among work value orientations, psychological need satisfaction and job outcomes: A self-determination theory approach. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 80, pp. 251–277

168. Veingerl, Č. Ž., Mulej, M., Šarotar, Ž. S. (2018). Different intelligences' role in overcoming the differences in employee value system. *Kybernetes*, 47(2), pp. 343–358
169. Verplanken, B., & Holland, R. W. (2002). Motivated decision making: effects of activation and self-centrality of values on choices and behavior. *Journal of Personality and Social Psychology*, 82(3), pp. 434–447.
170. 170. Vērtības jēdziens (2014). Iegūts 21.01.2014 no <http://www.e-misterija.lv/index.php/filozofiskas-kustibas/rozenkreiceru-ordenis/492-vrtbas-jdziens.html>
171. Vidnere, M. (1997). *Ar asarām tas nav pierādāms ... : represēto cilvēku pārdzīvojumu pieredze*. Rīga: LU, 351 lpp.
172. Vorončuka, I. (2001). *Personāla vadība*. Rīga: Latvijas Universitāte, 318 lpp.
173. Vorone, S. (2012). *Mūsdienu studējošo psihosociālās labklājības saturs*. Promocijas darbs. Daugavpils: DU. Iegūts 17.09.2015. no <https://www.yumpu.com/lv/document/view/19277497/musdienu-studejoso-psihosocialas-labklajibas-saturs-daugavpils->
174. Wells, M. M., Thelen, L. & Ruark, J. (2007). Workspace Personalization and Organizational Culture: Does Your Workspace Reflect You or Your Company? *Environment and Behavior*, 39(5), pp. 616–634
175. Welsch, W. (1998). Vorlesung 6: Habermas - Kommunikative Vernunft und Theorie der Moderne. *Die Philosophie seit 1945, Teil 1 B. Kritische Theorie*
176. Williams, 2013 Congress European Association for People Management, 2013'
177. Worker representation and consultation on health and safety. An analysis of the findings of the European Survey of Enterprises on New and Emerging Risks (ESENER) (2012). *European Risk Observatory Report*. W. Cockburn (red.). European Agency for Safety and Health at Work. Iegūts 17.01.2015. no https://osha.europa.eu/en/publications/reports/esener_workers-involvement
178. World Health Organization (WHO) definition of Health (1946). Iegūts 05.10.2014. no <http://www.who.int/about/definition/en/print.html>
179. Workplace Mental Health Promotion. How-To Guide (2015). Iegūts 16.02.2015. no <http://wmhp.cmhaontario.ca/>
180. Zaugg, R. J., Blum, A. & Thom, N. (2001). *Sustainability in Human Resource Management*. Berne: Institute for Organization and Human Resource Management, IOP-Press. Iegūts 17.03.2015. no

<https://empiricon.ch/assets/Publikationen/Personalmanagement/03.5-EN-sustainability-in-hrm-200106.pdf>

181. Zaļā grāmata. Iedzīvotāju garīgās veselības veicināšana. Ceļā uz garīgās veselības stratēģiju ES (2005). Brisele: Eiropas Kopienu Komisija, 25 lpp. Iegūts 09.09.2014. no http://ec.europa.eu/health/archive/ph_determinants/life_style/mental/green_paper/mental_gp_lv.pdf.
182. Zīlīte, L. (2013). *Personāla vadība un socionika*. Rīga: Biznesa augstskola Turība, 304 lpp.
183. Datakom SIA (2015–2019). Uzņēmuma vērtību un apmierinātības pētījums – uzņēmuma iekšējā informācija
184. Autotransports SIA (2015–2019). Uzņēmuma vērtību un apmierinātības pētījums – uzņēmuma iekšējā informācija
185. Архангельский, Л. М. (1978). *Ценностные ориентации и нравственное развитие личности*. Москва: Знание, 64 с.
186. Леонтьев, А. Н. (1975). *Деятельность. Сознание. Личность*. Москва: Политиздат, 304 с.
187. Медведева, Г. П. (2007). *Профессионально-этические основы социальной работы*. Москва: Академия
188. Рубинштейн, С. Л. (1976). *Проблемы общей психологии*. Москва: Педагогика, 416 с.
189. Харский, К. (2010). *Ценностное управление для бизнеса*. Iegūts 17.11.2015. no http://www.harsky.ru/files/VM_final-05-05-2010.pdf

