

VYTAUTO DIDŽIOJO UNIVERSITETAS

Evelina GULBOVAITĖ

**ASMENINIŲ IR ORGANIZACINIŲ VERTYBIŲ
KONGRUENCIJOS STIPRINIMAS**

Daktaro disertacija
Socialiniai mokslai, Vadyba (03 S)

Kaunas, 2016

UDK 005.32

Gu – 135

Mokslo daktaro disertacija rengta 2012-2016 metais Vytauto Didžiojo universitete pagal suteiktą Vytauto Didžiojo universitetui, Aleksandro Stulginskio universitetui, Klaipėdos universitetui, Mykolo Romerio universitetui ir Šiaulių universitetui (2011 m. birželio 8 d. LR Švietimo ir mokslo ministro įsakymas Nr. V – 1019) doktorantūros teisę.

Mokslinis vadovas

Doc. dr. Jolita Vveinhardt (socialiniai mokslai, vadyba ir administravimas – 03 S)

ISBN 978-609-467-231-6

TURINYS

LENTELIŲ SĄRAŠAS	5
PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS	7
DARBE NAUDOJAMŲ SĄVOKŲ SĄVADAS	8
SANTRUMPOS.....	11
ĮVADAS	12
1. ASMENINIŲ IR ORGANIZACINIŲ VERTYBIŲ KONGRUENCIJOS KONCEPTUALIZAVIMAS	21
1.1 ASMENINIŲ VERTYBIŲ IR ORGANIZACINIŲ VERTYBIŲ APIBRĖŽTYS	21
1.2 ASMENINIŲ IR ORGANIZACINIŲ VERTYBIŲ KONGRUENCIJA	30
1.3 ASMENINIŲ IR ORGANIZACINIŲ VERTYBIŲ KONGRUENCIJOS TYRIMŲ LYGINAMOJI ANALIZĖ 34	
1.4 ASMENINIŲ IR ORGANIZACINIŲ VERTYBIŲ KONGRUENCIJOS INSTRUMENTŲ TURINIO LYGINAMOJI ANALIZĖ	39
1.5 ASMENINIŲ IR ORGANIZACINIŲ VERTYBIŲ KONGRUENCIJOS MODELIŲ LYGINAMOJI ANALIZĖ	52
2. ASMENINIŲ IR ORGANIZACINIŲ VERTYBIŲ KONGRUENCIJOS TYRIMO METODOLOGIJA.....	70
2.1 TYRIMO METODOLOGIJOS PAGRINDIMAS.....	70
2.2 ASMENINIŲ IR ORGANIZACINIŲ VERTYBIŲ KONGRUENCIJOS DIAGNOSTINIO INSTRUMENTO FORMAVIMO LOGIKA	73
2.3 ASMENINIŲ IR ORGANIZACINIŲ VERTYBIŲ KONGRUENCIJOS KLAUSIMYNO DARBUOTOJAMS FORMAVIMAS	78
2.4 ASMENINIŲ IR ORGANIZACINIŲ VERTYBIŲ KONGRUENCIJOS INTERVIU KLAUSIMYNO VADOVAMS FORMAVIMAS.....	102
2.5 KOMPLEKSINIO ASMENINIŲ IR ORGANIZACINIŲ VERTYBIŲ KONGRUENCIJOS STIPRINIMO MODELIO FORMAVIMAS	110
3. ASMENINIŲ IR ORGANIZACINIŲ VERTYBIŲ KONGRUENCIJOS TYRIMO REZULTATAI.....	115
3.1 KIEKYBINIS ASMENINIŲ IR ORGANIZACINIŲ VERTYBIŲ KONGRUENCIJOS TYRIMAS.....	115
3.1.1 Tyrimo imties parinkimas ir tiriamųjų pristatymas	117
3.1.2 Klausimyno metodologinių ir psichometrinių charakteristikų patikimumo nustatymas	121
3.1.3 Sociodemografinių charakteristikų ir organizacijos tipo įtaka vertybėms vertinti ...	134
3.1.4 Darbuotojų subjektyviai suvokiamos vertybių kongruencijos tyrimo rezultatai	141
3.1.5 Darbuotojų subjektyvaus asmeninių ir organizacinių vertybių kongruentiškumo tyrimo rezultatai subkalių lygmeniu.....	143
3.1.6 Darbuotojų subjektyvus asmeninių ir organizacinių vertybių kongruentiškumas pavienių teiginių lygmeniu.....	146
3.1.7 Vertybių poveikio asmeniui ir organizacijai tyrimo rezultatai	155

3.1.8 Vertybių kongruencijos raiška tirtų organizacijų atvejais.....	157
3.2 KOKYBINIS ASMENINIŲ IR ORGANIZACINIŲ VERTYBIŲ KONGRUENCIJOS TYRIMAS.....	163
3.3 ASMENINIŲ IR ORGANIZACINIŲ VERTYBIŲ KONGRUENCIJOS MODELIO STATISTINĖ PATIKRA	171
3.4 ASMENINIŲ IR ORGANIZACINIŲ VERTYBIŲ KONGRUENCIJOS STIPRINIMO VADYBINIAI SPRENDIMAI.....	172
IŠVADOS, REKOMENDACIJOS IR TOLIMESNIŲ TYRIMŲ KRYPTYS	181
LITERATŪROS SĄRAŠAS	186
PRIEDAI	198

LENTELIŲ SĄRAŠAS

1.1 lentelė. 1999 – 2012 metais atliktų empirinių tyrimų imčių dažniai.....	35
1.2 lentelė. 1999 – 2012 metais atliktų empirinių tyrimų imties specifika	36
1.3 lentelė. 1999 – 2012 metais atliktų vertybių kongruencijos poveikio asmeniui ir organizacijai empirinių tyrimų dažnumas	37
1.4 lentelė. Vertybių kongruencijos tyrimų instrumentų naudojimo dažnis	38
1.5 lentelė. Asmeninių ir organizacinių vertybių kongruencijos diagnostinių instrumentų raida ir apimtis	40
1.6 lentelė. D. Super „Darbo vertybių aprašas“ (1970).....	41
1.7 lentelė. M. Rokeach „Vertybių tipologija“ (1973).....	42
1.8 lentelė. P. McDonald ir J. Gandz „Vertybių taksonomija“ (1992)	43
1.9 lentelė. T. Kalliath ir kt. modifikuotas R.E. Quinn ir G.M. Spreitzer (1991) sukurtas „Konkuruojančių vertybių modelis“ (1999).....	44
1.10 lentelė. C.A. O'Reilly ir kt. „Organizacinės kultūros suderinamumas“ (1991).....	45
1.11 lentelė. D.M.Cable ir J.R. Edwards „Darbo vertybių apklausa“ (2004).....	47
1.12 lentelė. R. Cooke ir J. Lafferty „Organizacinės kultūros aprašymas“ (1986).....	48
1.13 lentelė. B.M. Meglino ir E.C. Ravlin „Lyginamoji dėmesio skalė“ (1989)	49
1.14 lentelė. D. Elizur „Darbo vertybių apklausa“ (1984)	49
1.15 lentelė. S. H. Schwartz „Vertybių apklausa“ (1992).....	50
1.16 lentelė. Vertybių kongruencijos modelių struktūra	62
1.17 lentelė. Vertybių kongruencijos poveikis darbuotojui ir organizacijai.....	63
1.18 lentelė. Vertybių kongruencijos tipologija.....	68
2.1 lentelė. Asmeninių ir organizacinių vertybių kongruencijos klausimyno darbuotojams struktūra bei suformuotų skalių ir subskalių pagrindimas.....	79
2.2 lentelė. Pusiau struktūrizuoto asmeninių ir organizacinių vertybių kongruencijos interviu klausimyno vadovams struktūra	103
2.3 lentelė. Redaguotas asmeninių ir organizacinių vertybių kongruencijos interviu klausimynas, remiantis ekspertų vertinimais	109
3.1 lentelė. Tirtų organizacijų charakteristikos, N = 15	118
3.2 lentelė. Tirtų organizacijų tipologija, N = 15.....	118
3.3 lentelė. Respondentų sociodemografinės charakteristikos, N = 374.....	120
3.4 lentelė. Asmeninių ir organizacinių vertybių kongruencijos klausimyno subskalių metodologinės ir psichometrinės charakteristikos (N=374).....	124
3.5 lentelė. Asmeninių vertybių ir organizacinių vertybių interkoreliaciniai subskalių ryšiai .	127
3.6 lentelė. Interkoreliaciniai subskalių ryšiai tarp asmeninių vertybių, organizacinių vertybių ir poveikio asmeniui ir organizacijai subskalių.....	128
3.7 lentelė. Interkoreliaciniai ryšiai tarp poveikio asmeniui ir organizacijai skalių	129
3.8 lentelė. Asmeninių vertybių, organizacinių vertybių ir poveikio asmeniui ir organizacijai interkoreliaciniai skalių ryšiai.....	129
3.9 lentelė. Asmeninių ir organizacinių vertybių ir poveikio asmeniui ir organizacijai subskalių ryšiai (N = 374) (r ²).....	131

3.10 lentelė. Asmeninių ir organizacinių vertybių ir poveikio asmeniui ir organizacijai skalių ryšiai (N = 374) (r ²)	131
3.11 lentelė. Asmeninių vertybių antrinės faktorizacijos rezultatai (N = 374).....	132
3.12 lentelė. Organizacinių vertybių antrinės faktorizacijos rezultatai (N=374).....	133
3.13 lentelė. Poveikio asmeniui ir organizacijai antrinės faktorizacijos rezultatai (N=374)....	133
3.14 lentelė. Darbuotojo vertybės pagal lytį.....	134
3.15 lentelė. Darbuotojo vertybės pagal amžių.....	135
3.16 lentelė. Darbuotojo vertybės pagal išsilavinimą	135
3.17 lentelė. Darbuotojo vertybės pagal pareigas	136
3.18 lentelė. Darbuotojų vertybės pagal užimamą pareigų ir įgytos specialybės atitikimą	136
3.19 lentelė. Darbuotojo vertybės pagal darbo stažą organizacijoje.....	137
3.20 lentelė. Organizacijų vertybės pagal sektorių	137
3.21 lentelė. Organizacinės vertybės pagal veiklą	137
3.22 lentelė. Organizacinės vertybės pagal kultūriškumą	138
3.23 lentelė. Organizacijų tipo ir darbuotojų sociodemografinių charakteristikų fiksuoti skirtumai	138
3.24 lentelė. Darbuotojų suvokiamos vertybių kongruencijos rezultatai	141
3.25 lentelė. Asmeninių vertybių ir organizacinių vertybių koreliaciniai ryšiai	143
3.26 lentelė. Tucker asmeninių ir organizacinių vertybių kongruencijos koeficientai	144
3.27 lentelė. Asmeninių vertybių subskalių ir organizacinių vertybių subskalių svarbumo lyginimas	145
3.28 lentelė. Ekonominių vertybių aprašomoji statistika. Asmeninių ekonominių vertybių ir organizacinių ekonominių vertybių svarbos lyginimas.....	148
3.29 lentelė. Socialinių vertybių aprašomoji statistika. Asmeninių socialinių vertybių ir organizacinių socialinių vertybių svarbos lyginimas	149
3.30 lentelė. Dorovinių vertybių aprašomoji statistika. Asmeninių dorovinių vertybių ir organizacinių dorovinių vertybių svarbos lyginimas	150
3.31 lentelė. Dvasinių vertybių aprašomoji statistika. Asmeninių dvasinių vertybių ir organizacinių dvasinių vertybių svarbos lyginimas	151
3.32 lentelė. Profesinių vertybių aprašomoji statistika. Asmeninių profesinių vertybių ir organizacinių profesinių vertybių svarbos lyginimas.....	153
3.33 lentelė. Estetinių vertybių aprašomoji statistika. Asmeninių estetinių vertybių ir organizacinių estetinių vertybių svarbos lyginimas	154
3.34 lentelė. Fizininių vertybių aprašomoji statistika. Asmeninių fizininių vertybių ir organizacinių fizininių vertybių svarbos lyginimas	154
3.35 lentelė. Vertybių, tirtų organizacijose, skirtumai	159
3.36 lentelė. Subjektyvios vertybių kongruencijos, asmeninių vertybių, organizacijos vertybių ir poveikio asmeniui ir organizacijai raiška tirtų organizacijų atvejais	161
3.37 lentelė. Subjektyvios vertybių kongruencijos, asmeninių vertybių, organizacijos vertybių ir poveikio asmeniui ir organizacijai skirtumai organizacijos kultūriškumo aspektu	162
3.38 lentelė. Subjektyvios vertybių kongruencijos, asmeninių vertybių, organizacijos vertybių ir poveikio asmeniui ir organizacijai skirtumai organizacijų veiklos srities aspektu	163
3.39 lentelė. Organizacinių vertybių charakteristikų tinkamumo nustatymas.....	177

PAVEIKSLŲ SARAŠAS

1.1 pav. Asmens – organizacijos atitikimo modelis.....	53
1.2 pav. Vertybių poveikio sistema.....	54
1.3 pav. Bendrasis modelis, siejantis vertybių kongruenciją, psichologinių poreikių patenkinimą ir darbuotojų požiūrius	54
1.4 pav. Žmogiškųjų santykių požiūrio į pasitenkinimą darbu modelis.....	55
1.5 pav. Multidimensinis asmens–organizacijos atitikimo modelis	55
1.6 pav. Teorinis subjektyvios vertybių kongruencijos poveikio mediacijos modelis	56
1.7 pav. Asmens–organizacijos, asmens–grupės, asmens–darbo atitikimų ryšių su poveikiu asmeniui ir organizacijai modelis	57
1.8 pav. Asmeninių vertybių ir vertybių kongruencijos poveikis neetiškam elgesiui darbe	57
1.9 pav. Vertybių ir pasitenkinimo darbu koncepciniai ryšiai.....	58
1.10 pav. Darbo grupės efektyvumui tarpininkaujantis modelis	58
1.11 pav. Individualaus atitikimo dimensijų modelis	59
1.12 pav. Vertybių kongruencijos visumos struktūrograma.....	59
1.13 pav. Tyrimo modelis: vertybių kongruencijos trianguliacijos analizė	65
1.14 pav. Skirtingi vertybių kongruencijos tipai ir lygiai.....	66
1.15 pav. Skirtingi asmeninių ir organizacinių vertybių derinių atitikimo tipai.....	66
1.16 pav. Skirtingų tipų asmens–organizacijos atitikimų ir individualių rezultatų ryšiai.....	67
2.1. pav. Vertybių tipologija organizacijos kontekste.....	71
2.2. pav. Vertybių kongruencijos vertinimo tipologija	72
2.3. pav. Vertybių tipų organizacijoje ir vertybių vertinimo metodų ryšys siekiant vertybių kongruencijos.....	72
2.4. pav. Asmeninių ir organizacinių vertybių kongruencijos reiškiniui priskiriamos dedamosios	81
2.5. pav. Kompleksinis asmeninių ir organizacinių vertybių kongruencijos modelis	111
2.6. pav. Asmeninių ir organizacinių vertybių kongruencijos poveikio asmeniui ir organizacijos veiklai modelio fragmentas.....	112
3.1 pav. Asmeninių vertybių ir organizacijos vertybių hierarchijos palyginimas subskalių lygmenyje, %	145
3.2 pav. Subjektyvus darbuotojų požiūris į darbą, organizacijos klimata ir veiklos rezultatus, %	155
3.3 pav. Darbuotojų subjektyvus požiūris į darbą, %	156
3.4 pav. Darbuotojų subjektyvus požiūris į organizacijos klimata, %	156
3.5 pav. Darbuotojų subjektyvus požiūris į organizacijos veiklą, %	157
3.6 pav. Empirinė kompleksinio asmeninių ir organizacinių vertybių kongruencijos modelio patikra	172
3.7 pav. Asmeninių ir organizacinių vertybių kongruencijos stiprinimo struktūrograma.....	173

DARBE NAUDOJAMŲ SĄVOKŲ SĄVADAS

Asmeninės vertybės – fundamentalūs individo tikėjimai apie tai, kas yra vertinga, svarbu ar priimtina (Halstead, Pike, 2006).

Asmeninių ir organizacinių vertybių kongruencija (angl. *personal and organizational values congruence*) – darbuotojo asmeninių vertybių tapatumas organizacijos narių bei organizacijos, kaip visumos, vertybėms, kai darbuotojas ne tik pritaria organizacinėms vertybėms, tačiau sąmoningai jas pripažįsta, laikosi ir vadovaujasi kasdienėje organizacijos veikloje (Chatman, 1989; Cable, Judge, 1996; Posner, 2010). Neretai mokslininkų darbuose šiai sąvokai, kaip sinoniminė, naudojama asmens – organizacijos atitikimo sąvoka.

Asmeninių ir organizacinių vertybių kongruencija iš skirtingų vertybių formų organizacijoje perspektyvos reiškia, kad nariai dalijasi vertybėmis, kurios yra artimos toms, kurias jie priskiria organizacijai ir kurios atitinka aukščiausios vadovybės formaliuose dokumentuose ir teiginiuose palaikomas vertybes.

Asmens-organizacijos atitikimas (angl. *person-organization fit*) – suderinamumas tarp asmens ir organizacijos charakteristikų: vertybių, normų, tikslų, poreikių ir kt. (Kristof, 1996; Kristof-Brown ir kt., 2005).

Deklaruojamos vertybės – formalios ar neformalios vertybės, kuriomis organizacija skelbia besivadovaujanti suinteresuotosioms šalims.

Esamos vertybės – faktinės, realiai organizacijoje vyraujančios vertybės.

Kongruencija - atitikimas, sutapimas (Tarptautinių žodžių žodynas, 2004).

Netiesioginis (vertybių) vertinimas (angl. *indirect (values) measurement*) - kitur vadinamas faktiniu ar realiu - remiamasi individų asmeninių vertybių ir nepriklausomu organizacijos vertybių įvertinimų palyginimu (Ostroff ir kt., 2005; Bao, 2012). Subjektyviu ar objektyviu metodu lyginamos atskirai įvertintos asmens ir organizacijos vertybės. Skirtumas tame, ar kito subjekto vertybės yra palyginamos su vadovo, ar su kitų subjektų vertybėmis.

Objektyvi vertybių kongruencija (angl. *objective values congruence*) – parodo, kiek atskiro individo asmeninės vertybės ir kitų subjektų vertybės yra kongruentiškos (Judge, Cable, 1997; Ostroff ir kt., 2005; Edwards, Cable, 2009; Bao, 2012). Nustatoma palyginant atskirų darbuotojų vertybes su organizacijoje vyraujančiomis vertybėmis, įvertintomis vadovų ar ilgesnį laiką dirbančių darbuotojų (Ostroff ir kt., 200; Hoffman, Woehr, 2006), todėl įvertinama nepriklausomai nuo to, kaip asmuo suvokia kitų subjektų vertybes (Kristof-Brown ir kt., 2005).

Organizacijos kultūra – natūraliai susiformavusi kultūra, nusakoma pagrindinių vertybių sistemos, kurią pripažįsta ir vadovaujasi organizacijos nariai savo kasdieninėje veikloje, ir palaikoma organizacijos istorijų, mitų bei pasireiškia per tradicijas, ceremonijas, ritualus ir simbolius (Zakarevičius, 2003; Šimanskienė, 2008).

Organizacijos vertybės - natūraliai susiformavusios ir nusistovėjusios bei daugumos organizacijos narių pripažįstamos vertybės, įpareigojančios organizacijos narius elgtis ir veikti pagal tam tikras taisykles, standartus, normas.

Organizacinė kultūra - dirbtinė, sąmoningai, tik konkrečiai organizacijai unikalų ir būtinų vertybių sistemos pagrindu vystoma kultūra, padedanti išskirti iš kitų organizacijų ir palaikoma organizacijos istorijų, mitų bei pasireiškia per tradicijas, ceremonijas, ritualus ir simbolius (Zakarevičius, 2003; Šimanskienė, 2008)

Organizacinės vertybės – tikslingai organizacijoje vystomos vertybės, kurios suvokiamos, kaip veiklos principai, elgsenos taisyklės, standartai, normos, kuriais remiamasi kasdienėje organizacijos veikloje.

Pagrindinės vertybės (angl. *core values*) – unikalios vertybės, kurios apibūdinamos, kaip giliai integruoti principai, kurie nukreipia visus organizacijos veiksmus ir tarnauja kaip organizacijos kultūros pamatas, dėl kurių neturi būti jokių kompromisų (Collins, Porras, 1998; Lencioni, 2002; Williams, 2002; Jaakson, 2010).

Palaikomos vertybės (angl. *espoused values*) – apspręstos ir palaikomos aukščiausios vadovybės bei dokumentuose formalizuotos vertybės (Kabanoff ir kt., 1995; Jaakson, 2010; Bourne, Jenkins, 2013).

Persidengiančios vertybės (angl. *shared values*) – vertybės, kuriomis dalijasi organizacijos nariai, sudarančios organizacijos vertybių sistemą ir matuojamos proporcingai narių skaičiui, kurie dalijasi šiomis vertybėmis ir jų svarbumo intensyvumu lyginant su kitomis vertybėmis sistemoje (Schein, 1985; Wiener, 1988; Jaakson, 2010; Bourne, Jenkins, 2013).

Priskiriamos vertybės (angl. *attributed values*) – palaikomos organizacijos narių ir organizaciją reprezentuojančios vertybės (Pruzan, 2001; Bourne, Jenkins, 2013).

Siektingos vertybės (angl. *aspirational values*) – idealios, kurios turėtų būti organizacinėmis vertybėmis ir svarbios organizacijai, nes reprezentuoja organizacijos atsaką didėjantiems poreikiams ar pokyčiams (Lencioni, 2002; Jaakson, 2010; Bourne, Jenkins, 2013).

Subjektyvi vertybių kongruencija (angl. *subjective values congruence*) – asmens suvokimas, kiek gerai jo vertybės derinasi su organizacijos vertybėmis, netiesiogiai nusakomomis paties asmens (Kristof-Brown ir kt., 2005). Šiuo būdu asmuo atskirai įvertina savo ir organizacines vertybes. Kongruencija nustatoma netiesioginai palyginamus asmens individualų vertybių vertinimą su to paties asmenas suvokimu apie vyraujančias organizacijoje vertybes (Ostroff ir kt., 2005).

Suvokiama vertybių kongruencija (angl. *perceived values congruence*) – asmeninių vertybių suderinamumas su kitų organizacijos narių bei organizacijos kaip visumos vertybėmis (Ostroff ir kt., 2005). Tai tiesioginis individo vertinimas, kiek gerai jo vertybės atitinka organizacines vertybes (Sekiguchi, 2004).

Tiesioginis (vertybių) vertinimas (angl. *direct (values) measurement*) – parodo pačio darbuotojo suvokimą, kiek jo vertybės yra panašios į organizacijos vertybes ir tai yra paties individo nuomonė apie tai, kiek jis supranta vertybių kongruentiškumą (Judge, Cable, 1997).

Vertybės – tvirti esminiai įsitikinimai, kad konkretus elgesys ar egzistavimo būdas yra asmeniškai ar socialiai priimtinesnis už priešingo pobūdžio elgesį ar egzistavimo būdą (Rokeach, 1973).

Vertybės organizacijoje – bendra, skirtingų vertybių formų – pagrindinių, persidengiančių, palaikomų, priskiriamų, siektinų – visuma.

Vertybių kongruencija (angl. *values congruence*) – individo elgesio ir vertybių, kurias jis palaiko darna (Hayes ir kt., 1999).

SANTRUMPOS

ADOV – asmeninės dorovinės vertybės
ADV – asmeninės dvasinės vertybės
AESV – asmeninės estetinės vertybės
AEV – asmeninės ekonominės vertybės
AFV – asmeninės fizinės vertybės
A-O atitikimas – asmens-organizacijos atitikimas
AOVK – asmeninių ir organizacinių vertybių kongruencija
APV – asmeninės profesinės vertybės
ASV – asmeninės socialinės vertybės
AV – asmeninės vertybės
DP – darbuotojų požiūris į darbą
ODOV – organizacijos dorovinės vertybės
ODV – organizacijos dvasinės vertybės
OESV – organizacijos estetinės vertybės
OEV – organizacijos ekonominės vertybės
OFV – organizacijos fizinės vertybės
OK – organizacijos klimatas
OPV – organizacijos profesinės vertybės
OSV – organizacijos socialinės vertybės
OV – organizacijos vertybės
PO – poveikis asmeniui ir organizacijai
SVK – subjektyviai suvokiama vertybių kongruencija
VK – vertybių kongruencija
OVR – organizacijos veiklos rezultatai

IVADAS

Temos aktualumas. Pastaraisiais dešimtmečiais organizacijų veiklos rezultatyvumo paieškos nukreipė tyrėjų ir praktikų dėmesį į asmeninių ir organizacinių vertybių kongruencijos konceptą (Chatman, 1989; Cable, Judge, 1996; Westerman, Cyr, 2004 ir kt.). Vertybių kongruencijos siekis organizacijų vadybos kontekste suvoktas, kaip sudėtinga praktinė problema, tačiau įgaunanti vis didesnę svarbą organizacijose, siekiančiose ne tik pritraukti ir išsaugoti darbuotojus, bet ir užtikrinti kryptingą ir norimą organizacijos narių elgseną, teigiamą darbuotojų požiūrį į darbą, organizacijos klimata. Apibrėžus ir suvokus vertybių kongruenciją, kaip teigiamą fenomeną organizacijoje, reiškiantį, kad darbuotojas ne tik pritaria organizacinėms vertybėms, bet ir saugo jas, puoselėja bei jomis vadovaujasi, jis tapo reikšminga teorinių ir empirinių tyrimų sritimi (Verquer ir kt., 2003; Kristof-Brown ir kt., 2005; Hoffman, Woehr, 2006 ir kt.). Gausybė atliktų tyrimų įrodo vertybių kongruencijos teigiamą poveikį asmeniui ir organizacijai, tačiau nepakankamai akcentuojama paties reiškinio tyrimų svarba. Organizacijų praktinėje veikloje taip pat nepakankamai suvokiama šio reiškinio reikšmė. Dauguma organizacijų teigia turinčios organizacines vertybes, tačiau dažnai iškyla pavojus: vertybių sąrašas yra, galbūt jos ir žinomos darbuotojams, tačiau ar organizacijoje tikrai jų laikomasi? Ar visiems darbuotojams organizacinės vertybės „privalomos“ ir vienodos? Ar vertybės iš viso gali būti „privalomos“? Kokią vertybėmis grįstą elgseną rodo organizacijos vadovai? Taip pat kyla klausimas: kokiomis vertybėmis praktikoje iš tiesų vadovaujasi darbuotojai - savo asmeninėmis, organizacijos deklaruojamomis ar organizacijoje vyraujančiomis?

Moksliniuose tyrimuose pasigendama diskusijų apie vertybių kongruencijos reiškinio prielaidas, prasmę ir nepakankamai dėmesio skiriama priemonėms, kurios būtų naudingos ir taikytinos organizacijų praktinėje veikloje, siekiant tinkamai diagnozuoti vertybių kongruenciją bei sumažinti ar eliminuoti asmeninių ir organizacinių vertybių atotrūkį. Vertybių kongruencijos ašimi turėtų būti vertybių vertinimas, kai nustatoma, kiek individai supranta savo asmenines ir organizacines vertybes, kiek darnios asmeninės vertybės su organizacinėmis ir/arba kiek darbuotojai mano turintys paminti savo asmenines vertybes, kad patenkintų organizacijos lūkesčius (Posner, 2010) bei kokių priemonių imtis, siekiant užtikrinti vertybių kongruenciją organizacijoje. Y. Bao (2012) teigimu, siekiant išvengti painiavos, užuot diskutuojant apie vertybių kongruencijos sampratą bendrąja prasme, tyrėjai turėtų daugiau dėmesio skirti tiriamam reiškiniui pristatyti, aiškiai nurodyti ir argumentuoti vertybių kongruencijos instrumentų ir metodų pasirinkimo priežastis.

Disertacinio tyrimo aktualumą suponuoja tai, kad tinkamai sukonstruotas ir empiriškai pagrįstas kompleksinis asmeninių ir organizacinių vertybių kongruencijos diagnostinis instrumentas, pateikiant jo taikymo principus ir logiką, būtų naudingas ne tik tolimesniems moksliniams tyrimams, bet ir praktinėje organizacijų veikloje.

Problemos ištyrimo lygis. Mokslininkų įdirbis, nagrinėjant vertybių kongruencijos tematiką globaliu lygmeniu, yra didelis. Naujausius požiūrius į vertybes organizacijoje pateikė P. M. Lencioni (2002), K. Jaakson (2010), H. Bourne ir M. Jenkins (2013). Autoriai sutiko, kad

vertybės organizacijoje suvokiamos skirtingais pūviais ir analizavo organizacijoje pasireiškiančių vertybių formas, jų svarbą ir dinamiką.

Daugiausia vertybių kongruencija tyrinėjama šio reiškinio poveikio asmeniui ir organizacijai aspektu. Empiriniais tyrimais, atliktais nuo 1999 metų, įrodyta, kad asmeninių ir organizacinių vertybių kongruencija teigiamai susijusi su darbuotojų pasitenkinimu darbu (Lauver, Kristof-Brown, 2001; Silverthorne 2004; Verplanken, 2004; Westerman, Cyr 2004; Siegall, McDonald, 2004; Huang ir kt., 2005; Ostroff ir kt., 2005; Lawrence, 2006; Cennamo, Gardner, 2008; Edwards, Cable, 2009; Greguras, Diefendorff, 2009; Diskienė, Goštautas, 2010; Chiang, Birtch, 2010; Kallas ir kt., 2010; Posner, 2010; Suar, Khuntia, 2010; Leung, Chaturvedi, 2011; Ahmad, Veerapandian, 2012 ir kt.), įsipareigojimu organizacijai (Finegan, 2000; Silverthorne, 2004; Westerman, Cyr, 2004; Huang ir kt., 2005; Ostroff ir kt., 2005; Lawrence, 2006; Cennamo, Gardner, 2008; Greguras, Diefendorff, 2009; Chiang, Birtch, 2010; Posner, 2010; Suar, Khuntia, 2010; Leung, Chaturvedi, 2011; Agarwal, Sagar, 2012; ir kt.), identifikacija su organizacija (Cable, DeRue, 2002; Edwards, Cable, 2009; ir kt.), pilietišku elgesiu (Cable, DeRue, 2002), motyvacija (Lawrence, 2006; Posner, 2010 ir kt.), iniciatyvumu (Suar, Khuntia, 2010), sprendimų priėmimo delegavimu (Ren, 2010), kontekstine veikla, kai darbuotojas atlieka daugiau nei nustatyta jo pareigybės aprašyme (Lauver, Kristof-Brown, 2001; Vogel, Feldman, 2009; ir kt.) bei turi įtakos darbuotojų darbo rezultatams (Huang ir kt., 2005; Lawrence, 2006; Greguras, Diefendorff, 2009; Suar, Khuntia, 2010; ir kt.). Taip pat vertybių kongruencija mažina darbuotojų kaitą (Lauver, Kristof-Brown, 2001; Cable, DeRue, 2002; Siegall, McDonald, 2004; Westerman, Cyr, 2004; Ostroff ir kt., 2005; Cennamo, Gardner, 2008; Edwards, Cable, 2009 ir kt.), neetišką elgesį (Suar, Khuntia, 2010), darbuotojų darbo kontrolę (Ren, 2010), nerimą ir stresą darbe (Posner, 2010), organizacinį cinizmą (Naus ir kt., 2007), darbuotojų laiko skyrimą su darbu nesusijusioms veikloms (Siegall, McDonald, 2004). Mokslininkai inicijuoja diskusijas nuolat ieškodami naujų vertybių kongruencijos ryšių darbuotojų ir organizacijos kontekste, patvirtindami šio reiškinio naudą darbuotojui ir organizacijai.

Mokslininkai siūlo didelę įvairovę kiekybinių instrumentų asmeninių ir organizacinių vertybių kongruencijai tirti, kurių pasirinkimas dažnai nėra argumentuotai pagrindžiamas ir visiškai aiškus. Originalius instrumentus sukonstravo D. Super (1970), S. Wollack ir kt. (1971), M. Rokeach (1973), R. E. Quinn ir J. Rohrbaugh (1983), B. Posner (1985), D. Elizur (1984), R. Cooke ir J. Lafferty (1986), A. O'Reilly, A. Chatman ir F. Caldwell (1991), J. Liedtka (1991), P. McDonald ir J. Gdanz (1991, 1992), S. H. Schwarz (1992), D. Cable ir T. Judge (1996), B. Meglino ir B. Ravlin (1998), T. Kalliath ir kt. (1999), D. Cable, D. DeRude (2002), D. Cable ir J. Edwards (2004), L. Šimanskienės (2007), S. De Clercq ir kt. (2008). Daugelyje net ir naujausių asmeninių ir organizacinių vertybių kongruencijos tyrimų taikomi seniai sukurti instrumentai, kurių taikymo dažnumas pagrindžiamas jų patikimumu ir validumu. Nors ir tiriamas tas pats reiškinys, kurio dėmesio centras – vertybės, tačiau instrumentai skiriasi turinio struktūra, akcentuojama skirtingų vertybių grupių svarba ir vertybių kongruencijos vertinimo būdai. Daugumoje instrumentų tiriamos darbuotojų vertybės dažniausiai susijusios tik su darbu organizacinės kultūros kontekste. Taip pat dažnai vertybių sąrašas nepakankamas išsamiai

nustatyti konkrečių asmeninių ir organizacinių vertybių svarbos ir jų kongruentiškumo. Įvairių instrumentų taikymo ir vertinimo metodų naudojimas suponuoja prielaidą, kad vertybių kongruencija yra gana sudėtingai diagnozuojamas reiškinys (Bao, 2012).

Vertybių kongruencija tyrėjų darbuose vertinama skirtingais tipais. Vertybių kongruencijos vertinimo tipologiją nagrinėjo T. Judge ir D. Cable (1997), C. Ostroff ir kt. (2005), A. Kristof-Brown ir kt. (2005), J. Edwards ir D. Cable (2009), A. Leung ir A. Chaturvedi (2011), Y. Bao (2012). Nėra vienos nuomonės, kuris vertinimo tipas vertybių kongruencijai vertinti tinkamiausias. Vieni tyrėjai teigia, kad svarbiausia tai, kaip pats individas suvokia bei vertina savo ir organizacijos vertybių kongruentiškumą, kiti – kad būtina vertinti subjektyviai ar objektyviai. D.M. Cable ir D.S. DeRue (2002), tyrę vertybių kongruenciją iš darbuotojo perspektyvos, tikina, kad naudinga ištirti ryšį tarp subjektyvios kongruencijos, suvokiamos kongruencijos bei poveikio asmeniui ir organizacijai.

Teorinius ir empiriškai pagrįstus modelius, kuriuose vaizduojama vertybių kongruencija, pasiūlė J. Chatman (1989), B. Meglino (1998), J. W. Westerman ir L. A. Cyr (2004), D. M. Cable ir J. R. Edwards (2004), B. Verplaken (2004), J. R. Edwards ir D.M. Cable (2009), G. Greguras ir J. Diefendorff (2009), E. Kallas ir kt. (2010), D. Suar (2010), B. Hoffman ir kt. (2011), L. Seong ir A. Kristof-Brown (2012). Modeliuose autoriai akcentuoja skirtingus elementus, kurie dažniausiai susiję su tiriamo reiškinio kontekstu, todėl daugumą jų sudėtinga taikyti praktinėje organizacijų veikloje. Literatūroje stinga kompleksinių asmeninių ir organizacinių vertybių kongruencijos reiškinio išvalgų ir praktiškai taikomo organizacijų veikloje modelio, kuris išryškintų vertybių kongruencijos vystymo procesą organizacijoje: prielaidas, raišką ir poveikį.

Mokslininkų darbų analizė padeda suprasti vertybių kongruencijos aktualumą bei problemas, kylančias šiuolaikinėse organizacijose bei išgryninti esminius veiksnius, lemiančius asmeninių ir organizacinių vertybių kongruenciją. Tačiau vertybių kongruencijos problematiką nagrinėjančių mokslininkų darbuose pasigendama kompleksinio požiūrio į vertybių kongruencijos stiprinimą. Kokybiniu požiūriu vertybių kongruencijos reiškinys nėra plačiai nagrinėtas, todėl pasigendama mišrių tyrimo metodų taikymo vertybių kongruencijai tirti, o dėl požiūrių gausos ir skirtingų reiškinio tyrimo priegių susiduriama su problemomis, kurioms spręsti reikalingi kompleksiniai vertybių kongruencijos modeliai.

Mokslinė problema apibendrinama klausimu – kaip, diagnozavus asmeninių vertybių ir organizacinių vertybių atotrūkį, pasiūlyti vadybinius sprendimus vertybių kongruencijai stiprinti?

Tyrimo objektas – asmeninių ir organizacinių vertybių kongruencija.

Tyrimo tikslas – diagnozuoti asmeninių ir organizacinių vertybių kongruenciją suformuojant vadybinius sprendimus vertybių kongruencijai stiprinti.

Tyrimo uždaviniai:

1. Atlikti asmeninių vertybių ir organizacinių vertybių teorinę analizę, įvardijant jų klasifikaciją bei atskleidžiant dinamiką.
2. Pagrįsti asmeninių ir organizacinių vertybių kongruencijos konceptualią reikšmę.
3. Suformuoti asmeninių ir organizacinių vertybių kongruencijos diagnostinį instrumentą.

4. Suformuoti kompleksinį asmeninių ir organizacinių vertybių kongruencijos stiprinimo modelį.

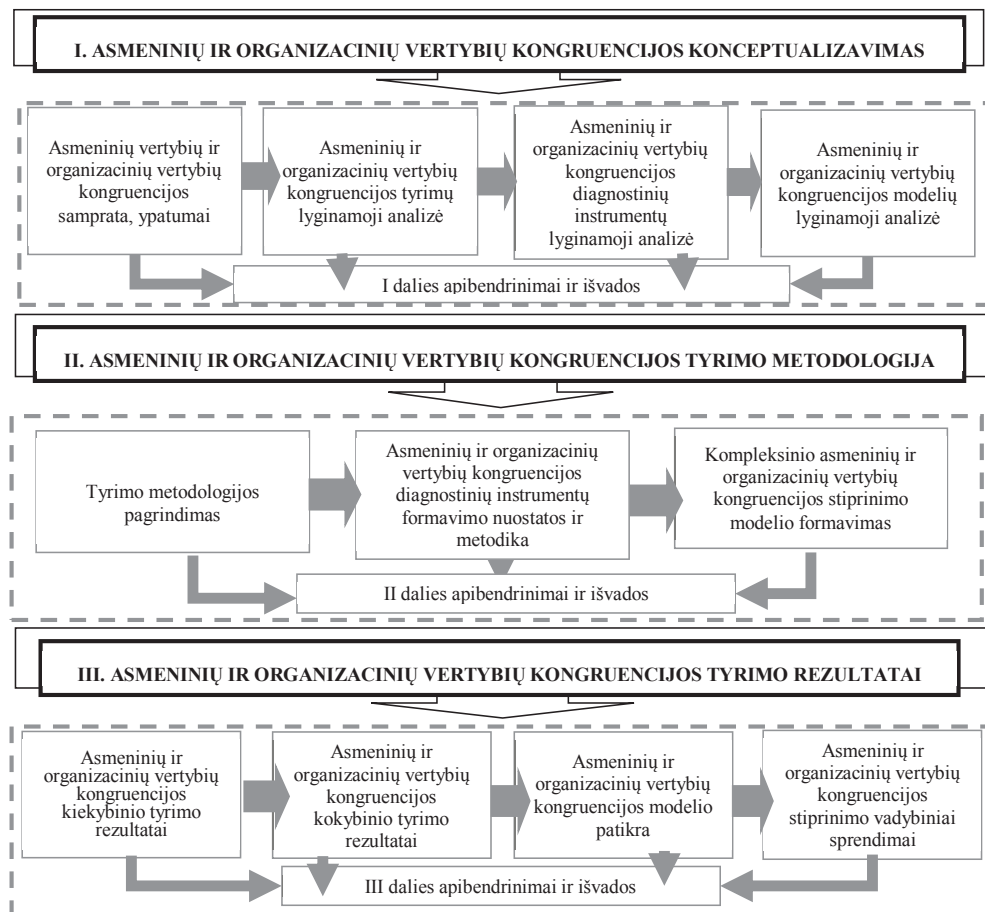
5. Nustatyti asmeninių ir organizacinių vertybių kongruenciją ir vertybių atotrūkio priežastis skirtingo tipo organizacijose.

6. Empiriškai patikrinti kompleksinį asmeninių ir organizacinių vertybių kongruencijos modelį skirtingo tipo organizacijose.

7. Pateikti vadybinius sprendimus asmeninių ir organizacinių vertybių kongruencijai organizacijose stiprinti.

Mokslinio tyrimo metodai. Disertacijoje keliamiems uždaviniams pasiekti, taikyti įvairūs teoriniai ir empiriniai mokslinių tyrimų metodai. Tiriant problemą teoriniame lygmenyje taikyti vadybos, psichologijos, filosofijos mokslinių ir metodinių šaltinių *turinio analizės, bendrosios ir loginės analizės, sintezės, analogijos, klasifikavimo, lyginimo ir kompleksinio apibendrinimo metodai* išryškino reiškinio problematiką ir leido pagrįsti asmeninių ir organizacinių vertybių kongruencijos tyrimo metodologinę priegą, suponuojančią tyrimo naujumą. Fomuojuant asmeninių ir organizacinių vertybių kongruencijos instrumentą taikytas *analitinis reflektavimo metodas*. Empiriniam tyrimui atlikti taikyta *mišrių metodų* priega nuosekliai derinant *kokybinius ir kiekybinius tyrimo metodus*, pagrindžiant tyrimo rezultatus skirtingais duomenų šaltiniais ir formomis. Sukonstruoto instrumento, kurį sudaro interviu klausimynas vadovams ir anketinė apklausa organizacijų darbuotojams, pagrįstumui ir jo turinio tinkamumui nustatyti pasirinktas *ekspertinio vertinimo metodas*. Ekspertų apklausos duomenų analizei taikytas *kokybinės turinio analizės metodas*. Analizės rezultatai pagrįsti nagrinėto teksto turiniu ir analizuoti tik disertacinio tyrimo kontekste. Suvokiamai asmeninių ir organizacinių vertybių kongruencijai, darbuotojų asmeninėms vertybėms, organizacijoje vyraujančioms vertybėms bei organizacijos klimatui, darbuotojų požiūriui į darbą ir organizacijos veiklos rezultatams nustatyti atliktos darbuotojų *anketinės apklausos* penkiolikoje organizacijų atvejų. Tyrimo imčiai sudaryti taikyta *tikimybinės sluoksninės (stratifikuotos) imties sudarymo metodika*. Vertybių kongruencijos valdymo praktikoms nustatyti taikytas *pusiau struktūrizuotas interviu metodas*. Individualių interviu su organizacijų vadovais medžiagai analizuoti taikytas kokybinės diagnostikos – *fenomenografijos* – metodas. Sukonstruoto klausimyno metodologinių ir psichometrinių charakteristikų patikimumui nustatyti paskaičiuota paaiškinta faktoriaus sklaida, Cronbach alpha ir Spearman Brown koeficientai, faktoriniai svoriai, testo žingsnių skiriamosios gebos. Kiekybinei anketinės apklausos duomenų statistinei analizei naudoti aprašomosios statistikos metodai: vidurkis, standartinis nuokrypis ir absoliutūs bei procentiniai dažniai. Greta aprašomųjų statistikų taikyti ir daugiamačiai statistiniai metodai: koreliacinė ir faktorinė analizė, dispersinė analizė, ir daugiamatė regresija. Faktorių panašumui nustatyti taikytas Tucker kongruencijos koeficientas. Tiesiniam statistiniam ryšiui tarp skalių/subskalių įvertinti naudota koreliacinė analizė. Panašumui tarp apie dvejų normaliųjų skirstinių vidurkių lygybei tikrinti buvo taikomas Studento (t–test) kriterijus.

Disertacinio darbo struktūra. Disertacinis darbas buvo rengiamas remiantis planu pagal kurį atlikti teorinis ir empirinis tyrimai. Darbas pradėtas 2012 metais ir baigtas 2016 metais. Pateiktoje schemoje (žr. 1 pav.) matoma loginė disertacijos uždavinių sprendimo struktūra.



1 pav. Disertacinio tyrimo loginė schema

Loginę disertacinio tyrimo struktūrą lėmė iškeltam tikslui pasiekti skirtų uždavinių sprendimo seka, atspindėta trijose pagrindinėse darbo dalyse.

Mokslinio darbo naujumas. Disertacija temos ir tyrimo naujumą lemia tokie požymiai:

- Prisdėta prie vertybių kongruencijos termino lietuvių kalboje bei teorijos sklaidos Lietuvoje, kur tiek mokslinio, tiek praktinio taikymo galimybės yra mažai tyrinėtos.
- Išanalizuoti naujausi užsienio literatūroje pristatomi požiūriai į vertybių organizacijoje tipologiją ir dinamiką, siekiant skirtingų vertybių formų kongruentiškumo organizacijoje.
- Atlikta naujausių empirinių asmeninių ir organizacinių vertybių kongruencijos tyrimų lyginamoji analizė, atkleidžiant tyrimų specifiką.

- Atlikta detali vertybių kongruencijos empiriniuose tyrimuose taikytų instrumentų struktūros lyginamoji analizė, atskleidžiant reiškinio tyrimo priegas ir metodus.

- Palyginti ir apibendrinti mokslininkų darbuose siūlomi vertybių kongruencijos modeliai, kompleksiskai įvertinant asmeninių ir organizacinių vertybių kongruencijos principus juose ir praktinio taikymo organizacijų veikloje galimybes.

- Sukonstruotas asmeninių ir organizacinių vertybių kongruencijos klausimynas darbuotojams, integruojantis skirtingas vertybių kongruencijos vertinimo metodikas, išsamų asmeninių ir organizacinių vertybių sąrašą bei subjektyvaus požiūrio į darbą, organizacijos veiklos rezultatus ir organizacijos klimatą indikatorius. Lietuvių, anglų ir rusų kalbomis parengtas klausimynas taikytinas multikultūrinėse organizacijose.

- Sukonstruotas asmeninių ir organizacinių vertybių kongruencijos interviu klausimynas vadovams, leidžiantis identifikuoti su vertybėmis susijusias organizacijos praktikas ir padedantis atskleisti vertybių kongruencijos ir/arba atotrūkio priežastis organizacijoje.

- Kiekybinis klausimynas organizacijų darbuotojams ir kokybinis interviu klausimynas organizacijų vadovams apjungtas į vieną instrumentą kompleksinei asmeninių ir organizacinių vertybių kongruencijos bei su reiškinio susijusių problemų diagnostikai, praktiškai realizuojant mišrią tyrimo priegą.

- Suformuotas ir pasiūlytas kompleksinis asmeninių ir organizacinių vertybių kongruencijos stiprinimo modelis, pasižymintis vertybių kongruencijos prielaidų, raiškos, poveikio integracija ir vaizduojantis vertybių kongruencijos stiprinimo procesą.

Teorinis ir praktinis darbo reikšmingumas

- Atlikta išsami mokslinės literatūros analizė leido identifikuoti asmeninių ir organizacinių vertybių kongruencijos koncepto tyrimų ribotumus, išvelgti naują požiūrį į vertybių ir vertybių kongruencijos tyrimų galimybes, jungiant skirtingus vertinimo metodus ir tipus. Išanalizuoti naujaisi požiūriai į vertybes organizacijoje, jų dinamiką, vertinimą bei galimą kongruentiškumą.

- Išgrynintas ir patikslintas asmeninių ir organizacinių vertybių kongruencijos apibrėžimas.

- Sudarytas diagnostinis instrumentas, taikytinas įvairaus tipo organizacijose, sudarantis galimybę nustatyti suvokiamą asmeninių ir organizacinių vertybių kongruenciją, identifikuoti tiek individualias darbuotojų vertybes, tiek organizacines vertybes, įvertinti vertybių kongruentiškumą. Instrumentas naudingas organizacijoms vertybių gryninimui, darbuotojų atrankos procese, vertybių kongruencijos stiprinimo priemonių efektyvumo vertinimui.

- Nustatyti asmeninių ir organizacinių vertybių kongruencijos raiškos ypatumai skirtingo tipo organizacijose.

- Suformuotas ir empiriškai pagrįstas kompleksinis asmeninių ir organizacinių vertybių kongruencijos stiprinimo modelis, sąveikaujant su poveikiu asmeniui ir organizacijai, pateikiant jo taikymo principus ir diagnostinį instrumentą, kurį sudaro originalūs darbuotojų apklausos ir interviu su organizacijos vadovu klausimynai. Modelis rekomenduotinas taikyti tolimesniuose

moksliniuose tyrimuose ir įvairaus tipo organizacijų praktinėje veikloje, siekiant užtikrinti skalndų vertybių kongruencijos stiprinimo procesą.

- Suformuoti vadybiniai sprendimai, siekiant stiprinti asmeninių ir organizacinių vertybių kongruenciją.

Mokslinio tyrimo rezultatų aprobavimas bei sklaida

Mokslo straipsniai leidiniuose referuojamuose Thomson Reuters Web of Knowledge ir (ar) Scopus duomenų bazėse, kurių citavimo rodiklis (impact factor) yra didesnis už nulį, registruotuose ir leidžiamuose užsienyje:

1. Vveinhardt, J., Gulbovaitė, E. (2016). Expert evaluation of diagnostic instrument for personal and organizational value congruence // *Journal of Business Ethics*, 136(3), 481–501. <http://link.springer.com/article/10.1007/s10551-014-2527-7> (Impact Factor: 1.837 (2015)). Online First: article is published 04.01.2015

2. Vveinhardt, J., Gulbovaitė, E. (2015). Models of congruence of personal and organizational values: how many points of contact are there between science and practice? // *Journal of Business Ethics*, doi: 10.1007/s10551-015-2871-2. Prieiga per internetą: <http://link.springer.com/article/10.1007/s10551-015-2871-2> (Impact Factor: 1.837 (2015)). Online First: article is published 13.10.2015

Mokslo straipsniai leidiniuose referuojamuose Thomson Reuters Web of Knowledge ir (ar) Scopus duomenų bazėse, kurie neturi citavimo rodiklio (impact factor), registruotuose ir leidžiamuose užsienyje:

3. Vveinhardt, J., Gulbovaitė, E., Štreimikienė, D. (2016). Different Values Forms in Organization: is the Congruence Possible? // *Montenegrin Journal of Economics*, Vol. 12, No. 2, pp. 117-129. DOI: 10.14254/1800-5845.2016/12-1/8

4. Vveinhardt, J., Gulbovaitė, E., Štreimikienė, D. (2016). Values congruence from the executives' viewpoint: value-based practices // *Economics & Sociology*, Vol. 9 Issue 2, 248-265. doi: 10.14254/2071-789X.2016/9-2/17.

Mokslo straipsniai Lietuvos recenzuojamuose mokslo leidiniuose, referuojamuose kitose duomenų bazėse:

5. Vveinhardt, J., Gulbovaitė, E. (2015). Asmeninių ir organizacinių vertybių kongruencijos diagnostinis instrumentas-Diagnostic instrument for personal and organizational value congruence // *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 73, 161-190.

6. Vveinhardt, J., Gulbovaitė, E. (2013). Poreikių hierarchijos koncepcinis pagrindumas nacionaliniame vertybių kongruencijos kontekste-Conceptual Validity of Hierarchy of Needs in the National Context of Value Congruence // *Kultūra ir visuomenė*, 4(2), 143-162.

7. Vveinhardt J., Gulbovaitė E. (2013) Comparative analysis of the researches on personal and organizational value congruence // *Management of Organizations: Systematic Research*, 67, p. 127-142.

8. Vveinhardt, J., Gulbovaitė, E. (2012). Asmeninių ir organizacinių vertybių kongruencija: percepcijos aspektai-Congruence between personal and organizational values: aspects of

perception // *Vadybos mokslas ir studijos – kaimo verslų ir jų infrastruktūros plėtrai*, 1(30), 213-221.

9. Vveinhardt, J., Gulbovaitė, E. (2012). Asmeninių ir organizacijos vertybių kongruencija: dialogo paieškos-Congruence Between Personal and Organizational Values: Search for Dialogue // *Jaunųjų mokslininkų darbai*, 1(34), 167-173.

10. Vveinhardt, J., Gulbovaitė, E. (2012). Asmeninių ir organizacinių vertybių kongruencijos modelis-Congruence model of personal and organizational values // *Vadybos mokslas ir studijos – kaimo verslų ir jų infrastruktūros plėtrai*, 4(33), 113-124.

11. Vveinhardt, J., Gulbovaitė, E. (2012). Asmeninių ir organizacinių vertybių kongruentiškumo Lietuvos organizacijose diagnozavimas-Diagnosis of Congruence of Personal and Organizational Values in Lithuanian Organizations // *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 63, 99-112.

Mokslo straipsniai užsienio recenzuojamuose mokslo leidiniuose, referuojamuose kitose duomenų bazėse:

12. Vveinhardt, J., Gulbovaitė, E. (2014). Diagnostic instruments for value congruence // *Journal of Business Theory and Practice*, 2(2), 126-151.

Mokslo straipsniai Lietuvos recenzuojamuose mokslo leidiniuose:

13. Gulbovaitė, E. (2013). Teorinis poreikių hierarchijos modelis asmeninių ir organizacinių vertybių kongruencijos kontekste // *Lietuvos aukštųjų mokyklų vadybos ir ekonomikos jaunųjų mokslininkų konferencijų darbai*, 16, 97 - 104.

14. Gulbovaitė, E. (2012). Asmeninių ir organizacinių vertybių kongruencija: bendros asmeniui ir organizacijai vertybės // *Lietuvos aukštųjų mokyklų vadybos ir ekonomikos jaunųjų mokslininkų konferencijų darbai*, 15, 45-52.

Skaityti pranešimai tarptautinėse konferencijose:

1. Vveinhardt, J., Gulbovaitė, E. (2016). Empirical studies of personal and organizational values congruence // Всеукраїнській науково-практичній конференції «Теоретичні та практичні засади розвитку менеджменту організацій та адміністрування в умовах незалежності України (присвяченої 25 річчю незалежності України та 20-річчю кафедри менеджменту організацій та управління проектами)»

2. Gulbovaitė, E., Vveinhardt, J. (2016). Models of personal and organizational values congruence // Всеукраїнській науково-практичній конференції «Теоретичні та практичні засади розвитку менеджменту організацій та адміністрування в умовах незалежності України (присвяченої 25 річчю незалежності України та 20-річчю кафедри менеджменту організацій та управління проектами)»

3. Vveinhardt, J. Gulbovaitė, E. (2016). The impact of employees' socio-demographic diversity and type of organization on perception of values // Sustainable Development of Regions Under Globalization (June 26–28, 2016) Zhytomyr-Ismail-Odessa.

4. Vveinhardt, J., Gulbovaitė, E. (2016). Development of congruence between different values forms in organization // Міжнародна науково-практична конференція «людина в

умовах мінливості соціокультурного простору: духовно-практичний вимір» 3–4 червня, 2016.

5. Gulbovaitė, E., Vveinhardt, J. (2016). Values based practices in organizations: executives' viewpoint // Міжнародна науково-практична конференція «людина в умовах мінливості соціокультурного простору: духовно-практичний вимір» 3–4 червня, 2016.

Skaityti pranešimai tarptautinėse konferencijose Lietuvoje:

6. Gulbovaitė, E., Vveinhardt, J. (2016). Vertybių svarbos vertinimo skirtumai sociodemografinių charakteristikų ir organizacijos tipo požiūriais // Tarptautinė mokslinė-praktinė konferencija „Mokslas ir praktika: aktualijos ir perspektyvos“ (konferencijos data: 2016-04-21/22).

7. Gulbovaitė, E., Vveinhardt, J. (2015). Asmeninių ir organizacinių vertybių kongruencijos modelio įgyvendinimas // Tarptautinė mokslinė-praktinė konferencija „Mokslo ir studijų tendencijos globalizacijos sąlygomis“ (konferencijos data: 2015-10-22).

8. Gulbovaitė, E., Vveinhardt, J. (2014). Asmeninių ir organizacinių vertybių kongruencijos diagnostinio instrumento vertinimas // Keturioliktoji tarptautinė Ernesto Galvanausko konferencija „Regiono konkurencingumo kaitos tendencijos“ (konferencijos data: 2014-11-27/28).

9. Vveinhardt, J., Gulbovaitė, E. (2013). Comparative analysis of the researches on personal and organizational values // Dvyliktoji tarptautinė mokslinė konferencija "Management Horizons in Changing Economic Environment: Visions and Challenges" (konferencijos data: 2013-09-26/28).

Skaityti pranešimai nacionalinėse konferencijose:

10. Gulbovaitė, E. (2015). Asmeninių ir organizacinių vertybių kongruencija: kiek sąlyčio taškų tarp mokslo ir praktikos? // Aštuonioliktoji doktorantų ir magistrantų konferencija „Europos sąjungos ūkio procesai ir tendencijos“ (konferencijos data: 2015-05-08).

11. Gulbovaitė, E. (2014). Asmeninių ir organizacinių vertybių kongruencijos vertinimo klausimynų apžvalga // Septynioliktoji doktorantų ir magistrantų konferencija „Europos sąjungos ūkio procesai ir tendencijos“ (konferencijos data: 2014-05-14).

12. Gulbovaitė, E. (2013). Asmeninių ir organizacinių vertybių kongruencijos bei poreikių hierarchijos sąsajos // Šešioliktoji doktorantų ir magistrantų konferencija „Europos sąjungos ūkio procesai ir tendencijos“ (konferencijos data: 2013-05-10).

13. Gulbovaitė, E. (2012). Asmeninių ir organizacinių vertybių kongruencija: teorinio modelio paieška // Penkioliktoji doktorantų ir magistrantų konferencija „Europos sąjungos ūkio procesai ir tendencijos“ (konferencijos data: 2012-05-04).

Darbo struktūra ir apimtis. Disertacinį darbą sudaro vartojamų sąvokų sąvadas, įvadas, 14 skyrių, sujungtų į 3 darbo dalis, išvados, rekomendacijos bei naudotų literatūros šaltinių sąrašas. Darbo apimtis – 197 puslapiai (be priedų). Darbe pateikti 29 paveikslai, 60 lentelių, 18 priedų.

1. ASMENINIŲ IR ORGANIZACINIŲ VERTYBIŲ KONGRUENCIJOS KONCEPTUALIZAVIMAS

Šioje disertacijos dalyje analizuojamos asmeninės ir organizacinės vertybės teoriniu aspektu, aiškinamas vertybių kongruencijos konceptas, išskiriant jo raišką, reikšmę bei poveikį asmeniui ir organizacijai. Pristatoma 1999 – 2012 metais atliktų asmeninių ir organizacinės vertybių kongruencijos empirinių tyrimų lyginamoji analizė bei tyrimuose taikomų instrumentų struktūros lyginamoji analizė. Taip pat analizuojami bei lyginami literatūroje pateikiami asmeninių ir organizacinės vertybių kongruencijos modeliai.

1.1 Asmeninių vertybių ir organizacinių vertybių apibrėžtys

Vertybių sąvoka įvairiai suprantama ir aiškinama, todėl nėra lengvai apibrėžiama (Kavaliauskienė, 2005). Pirmiausia, vertybės nėra daiktai ar materialios daiktų savybės, nes jos žmonių sąmonėje išryškėja kaip idėjos (Kuzmickas, 2001), įsitikinimai bei nuostatos (Pruskus, 2003), formuojančios pageidautiną būvį ar elgseną. Antra, vertybės įvairiais aspektais analizuojamos, klasifikuojamos sociologinėje, socialinėje-psichologinėje, filosofinėje, politologinėje, vadybos literatūroje. Trečia, į vertybes žvelgiama jų šaltinių, rūšių, laipsnių aspektais (Vveinhardt, 2007). Todėl vertybės, kaip sudėtingas fenomenas, sukelia nemažai prieštarų svarstymų ir diskusijų, kurių ašimi dažniausiai tampa vertybių prigimtis, hierarchija, reikšmė, vaidmuo ir jų vieta žmogaus gyvenime (Aramavičiūtė, Martišauskienė, 2009). S. H. Schwartz (2006) apibrėžia vertybes kaip siekiamus tikslus, kurie yra esminiai principai žmogaus gyvenime ar socialinėje bendruomenėje, todėl pagal vertybes charakterizuojami ne tik individai, bet ir darbo grupės, organizacijos, kultūros. Vertybių analizė rodo, kad autoriai jas nagrinėja orientuodamiesi į tris pagrindinius hierarchinius lygmenis: individo (Hestroni, Asya, 2002; Klenke, 2005 ir kt.), organizacijos (Freeman ir kt., 1988; Campbell, Yeung, 2002; Williams, 2002 ir kt.) ir visuomenės (Harris, Ghauri, 2000; Klenke, 2005 ir kt.). Tačiau nepriklausomai nuo to, kokiam lygmeniui vertybės priskiriamos - asmens, organizacijos ar sociumo, - jos suprantamos kaip svarbiausi kriterijai ar standartai, kurie nukreipia individo elgesio ir įvykių pasirinkimui bei vertinimui (Schwartz, 2012). Vertybių traktuotei įtakos turi individualūs interesai, asmenybės vystymosi aspektai ir psichologija, religingumas, priklausymas įvairioms subkultūroms ir kt. Todėl vertybės gali skirtis priklausomai nuo to, kokią prasmę joms suteikia individas, tačiau visas vienija jų reikšmė asmeniui (Vveinhardt, Nikaitė, 2008). Individas, organizacija, visuomenė neegzistuoja kaip uždarnos sistemos, todėl sociokultūrai būdingų vertybių traktuotė gali skirtis priklausomai nuo lygmens, tačiau ir besiskirdamos savo turiniu skirtinguose lygmenyse jos turi įtakos tiek individo, tiek organizacijos veiklai (Schein, 1992).

Vertybių klasifikacijos. V. Pruskus (2005) pagal prasmę klasifikuoja vertybes į dvi dideles grupes. Vertybės, kurios nekvestionuojamos ir dėl kurių svarbos sutaria visuomenės nariai, pripažindami jų būtinumą tarpusavio santykių (sąžiningumo, atsakomybės ir kt.) plėtojei, yra

bazinės (absoliučios) ir tokios, kurios aktualios ir puoselėjamos atskirose socialinėse grupėse, - *laikinos* (dalinės, dirbtinės) vertybės.

V. Aramavičiūtė (2005) vertybes suklasifikavo pagal rangą: vertybių skalėje paties *žemiausio* rango vertybėmis laikomos jausmų ir malonumų vertybės, *aukštesnio* – gyvybinės ir gyvenimo vertybės, *dar aukštesnio* dvasinės ir šventybių ir vertybės.

B. Kuzmickas (2001) vertybes klasifikuoja taip: *gyvenimo, estetinės, dorovinės, politinės, pažintinės, religinės*. Tačiau jis, skirtingai nei daugelis autorių, kaip atskirą vertybių rūšį išskiria dorovines vertybes – savitai išreiškiančių asmens gėrio branduolį ir neprievartiniu būdu reguliuojančių žmogaus gyvenimą. Anot V. Aramavičiūtės (2009), dorovinės vertybės, glaudžiai susijusios su tiesa (arba gnostinėmis vertybėmis), padeda giliau išvelgti gyvenimo prasmę, tikėjimu (arba religinėmis vertybėmis) atveria naujus giluminius prasmės klodus, o grožiu (estetinėmis vertybėmis) tarsi suvienija minėtas vertybes. L. Šarlauskienės (2011) teigimu, doros siekimas mokslininkų, tyrinėjusių organizacines vertybes, darbuose siejamas su organizacijos vertybių plėtojimu, asmeninių etinių normų skatinimu. Akcentuojama humanistinių vertybių įtaka organizacijos kultūrai ir ilgalaikiai veiklos sėkmei. L. Šimanskienė (2001) pastebi, kad dorovinei kategorijai dažniausiai priskiriamos darbo kokybės problemos.

L. Jovaiša (2002) vertybių rūšių nustatymo kriterijumi laiko įvairias gyvenimo sritis ir pagal jas išskiria tokias vertybių rūšis: *prigimtinės, egzistencinės, praktinės, socialinės, ekonomines, kultūrinės, psichinės ir dvasinės*. Čia paliečiama dar viena ne itin dažnai literatūroje išryškėjanti vertybių grupė – dvasinės vertybės, kurios, pasak G. Bankauskaitės-Sereikienės ir J. Vaitelytės (2010), įgyja svarbą tada, kai žmogus siekia patenkinti sielos poreikius, kai individo augimas nesustoja ties fiziologinių reikmių tenkinimo lygmeniu. Asmuo, skirdamas dėmesio dvasiniam gyvenimui, vidinio pasaulio puoselėjimui, dalyvauja kūrimo procese, tobulėja ir vystosi. D. Zohar ir I. Marshall (2006) teigimu, žmogus, gyvenantis pagal dvasinės išminties principus, kurių vienas yra vadovavimasis vizija ir vertybėmis, siekia išsiaiškinti, kaip jo darbas gali realiai pagerinti klientų, bendruomenės ir kitų gyvenimą; nenutyli, jei organizacija nesielgia pagal savo deklaruojamas vertybes; rinkdamasis karjerą, trokšta nuveikti ką nors reikšminga gyvenime; yra pasiruošęs ginti principinius dalykus; pasisako už tokį veiklos, kuri apimtų ne tik finansinius ir operacinius duomenis, bet ir poveikio aplinkai, ir socialinius aspektus, vertinimą. Dar viena, bet retai literatūroje esanti vertybė, kurią pažymi J. Vveinhardt (2007), – darbas, kuris suvokiamas ne tik kaip pragyvenimo priemonių įsigijimo šaltinis, bet ir kaip vertybė, kuri įprasmina gyvenimą, suteikia perspektyvas vadovautis ne išoriniais, bet vidiniais, asmenybės imperatyvais. Visų pirma, žmonės yra prasmės ir vertybių (t.y. savirealizacijos) siekiančios būtybės, todėl gyvenime jiems būtinas prasmės pojūtis.

Asmeninės vertybės. Individo vertybės reprezentuoja pagrindinius poreikius ir motyvus, kurie daro įtaką žmonių pasirinkimams ir elgsenai (Schwartz, 1992; Verplanken, Holland, 2002), lemia asmens nuostatas (Maio ir kt., 2003), normas (Thorgersen, 1999). Be to, remdamasis vertybėmis, asmuo gali apibūdinti save (Verplanken, 2004). J. Vveinhardt (2007) teigia, jog vertybės turi prasmės individui kaip asmenybei ir socialinės sistemos nariui. Tačiau daugelis autorių praplečia tokią vertybių traktuotę ir vertybes apibūdina kaip moralinius kriterijus

(Pruskus, 2005; Čiburienė, Guščinskienė, 2007; Vveinhardt, 2007), tvirtus esminius įsitikinimus (Rokeach, 1973; Jucevičienė, 1996; Staniulienė, 2010), pagal kuriuos sprendžiama, ar tam tikri dalykai (žmonės, objektai, idėjos, veiksmai, situacijos) yra geri, koks elgesys tinkamas, asmeniškai ar socialiai priimtinesnis už priešingo pobūdžio elgesį ar egzistavimo būdą. S. H. Schwartz (1994) vertybes apibrėžia kaip įsitikinimus, kuriais vadovaujasi specifinėse situacijose ir kurie siejasi su trokštamais pasiekimais, lemia elgesio ar įvykių pasirinkimą ir įvertinimą bei skiriasi priklausomai nuo santykinės jiems teikiamos svarbos. Todėl vertybės tampa akivaizdžios tik elgesyje, nes jos tarsi įgyja konkrečią veiksmo išraišką. B. Z. Posner (2010) teigimu, vertybės išryškėja per asmens nuomos, požiūrius, įpročius, troškimus, baimes bei parodo, kas esame, daro įtaką sprendimams priimti bei būdams, kur nukreipiame savo laiką ir energiją. V. Aramavičiūtė (2005) vertybes sieja su gyvenimo prasme ir teigia, kad jos padeda žmogui ne tik susivokti sudėtingame pasaulyje, bet ir pasirinkti tai, kas jame yra iš tiesų prasminga, o I. Savickienė (2009) pastebi, kad vertybės tėra potencialas, kurį turime visi, o ar jis atsiskleis ir kaip atsiskleis, priklauso nuo išmokimo kryptingai save valdyti.

Vertybės išreiškiamos principais, standartais, ilgalaikiais įsitikinimais, kurie yra bendrieji elgesio orientyrai, pagal kuriuos sprendžiama, kas yra vertinga, siekiami idealai, kokie veiksmai vertinami kaip geri, teisingi, pageidaujami arba verti pagarbos (Halstead, Pike, 2006). Pasak S. Staniulienės (2010), vertybės parodo dalykus, kuriuos verta daryti, tai priežastys, kodėl viena darome, o kita – ne. Vienareikšmiškai, vertybių apibrėžtyse akcentuojama jų priklausomybė nuo subjekto individualių motyvų, nuo jo poreikių, interesų, siekių, idealų, įsitikinimų. Vertybės atspindi žmogaus moralę ir esminius principus, kuriais jis vadovaujasi, t.y. kuo jis gyvena, jo gyvenimo būdą, elgseną, o tai galima įvardyti kaip prioriteto teikimą tam tikriems objektams. Todėl šiuo požiūriu vertybė yra visa, kas žmogui svarbiausia, reikšmingiausia socialiniu, psichologiniu, doros ar grožio požiūriu, pageidaujami objektai, būsenos, tikslai ar elgesio būdai taikomi kaip normatyviniai standartai (Vasiliauskas, 2005). Remdamiesi vertybėmis, individai renkasi tam tikrus vaidmenis, profesijas, taip pat ir organizacijas, kuriose nori dirbti (O'Reilly ir kt., 1991). Todėl vertybės apibūdinamos kaip matas, kuriuo kasdien individas nustato savo santykį su daugeliu aplinkos subjektų, taip pat ir su organizacija, kurioje dirba.

Vertybės organizacijoje. Kaip ir kiekviena žmonių bendruomenė, taip ir kiekviena organizacija turi savo vertybių sistemą (Kenny, 1994). Organizacinių vertybių sąvoka yra žinoma ir įsitvirtinusi vadybos literatūroje. Šį fenomeną išpopuliarino 1994 m. JAV išleista knyga „Taip kuriama amžiams“ („*Built to last*“), kurioje pateikti Hewlett–Packard ir Proctor & Gamble kompanijų pavyzdžiai, įrodantys, kad organizacijos sėkmės garantas priklauso nuo vertybių (Palmer ir kt., 2004; Monkevičienė, Liugailaitė-Radvickienė, 2009). Tuo metu organizacinės vertybės buvo apibrėžtos kaip keletas esminių principų, kurių nedera painioti su specifinėmis kultūros apraiškomis. Anot J. Collins ir J. Porras (1996), organizacinės vertybių svarbos suvokimas ir stabilumas yra ilgalaikės organizacijos sėkmės raktas, o P. McDonald ir J. Gandz (1994) aprašė „sveiką“ organizaciją, kuri sėkmingai integruoja savo organizacines vertybes kaip priemonę tikslams pasiekti.

Šiuolaikinėse organizacijose vertybių svarba ypač pripažįstama ir aktualizuojama. Vertybės organizacijoje - pagrindinis organizacijos kultūrą nusakantis elementas, reguliuojantis daugelį procesų organizacijoje (O'Reilly ir kt., 1991; Kristof, 1996; Jucevičienė, 1996; Seilius, 1998; Stacknam ir kt., 2000; Terikangas, 2004; Reino ir kt. 2007; Vveinhardt, Nikaitė, 2008; Vaitiekauskaitė, 2008; Posner, 2010; Michailova, Minbaeva, 2012; Bourne, Jenkins, 2013 ir kt.). Vertybės suvokiamos kaip ilgalaikiai įsitikinimai, kad tam tikri elgesio būdai yra asmeniškai-psichologiškai arba socialiai-kultūriškai pageidautini (Hestroni, Asya, 2002; Klenke, 2005) ar kurie iš alternatyvių veiksmų ar tikslų organizacijoje yra labiau pageidaujami (Enz, Schwenk, 1991). Organizacinės vertybės nusako moralinius principus, kurie suteikia reikšmę normoms ir elgesio standartams organizacijoje (Campbell, Yeung, 2002; Westerman, Cyr, 2004; Cable, Edwards, 2009; Lawrence, Lawrence, 2009; Posner, 2010), taip pat daro įtaką organizacijos ir jos narių pasirinkimams, prioritetams, veiksams bei požiūriui siekti puikių veiklos rezultatų (Chatman, 1989; Williams, 2002; Jaakson, 2010). Vertybės taip pat suteikia organizacijos nariams identiško jausmą, daro teigiamą įtaką personalo nuostatoms, sustiprina darbuotojų pasitikėjimą organizacija (Šimanskienė, 2002; Barvydienė, Kasiulis, 2003), ugdo įsipareigojimą (Staniulienė, 2010) ir išskiria organizaciją iš kitų.

Vakarų mokslininkams, suvokus vertybių teikiamą naudą organizacijoms, pragmatinis požiūris, kilęs iš sistemų teorijos (Mowles, 2008), lėmė, jog vertybės imtos traktuoti kaip valdymo įrankis (Borisova, 2009). Organizacinės vertybės, kaip valdymo mechanizmas, palaikomas normatyvinių vertybių rinkinio, daro įtaką vadovų sprendimams ir veiksams ypač kompromisinėse situacijose, veikia organizacinius pokyčius (Marginson, 2009). Tokiu būdu vertybės gali lemti ir ne tokius akivaizdžius, bet ne mažiau svarbius organizacijos aspektus, kaip darbuotojų ir organizacijos lūkesčius vieniems kitų atžvilgiu, socialinį klimatą bei socialinį identitetą (Verplanken, 2004).

Iš esmės sutariama, kad vertybės yra toji jėga, kuri suvienija, suderina ir viena kryptimi nukreipia organizacijos narių pastangas tikslams pasiekti (Preikšienė, 2003; Vaitkūnaitė, 2006; Vveinhardt, 2007; Vaitiekauskaitė, 2008; Posner, 2010 ir kt.). Vertybės, kuriomis organizacija vadovaujasi savo veikloje, – tai tarsi viešas pripažinimas, koku būdu jos dirba ir siekia realizuoti verslo tikslus (Vaitiekauskaitė, 2008; Posner, 2010). Tačiau vertybės turi išryškėti ne tik organizacijos tiksluose, bet ir misijoje, strategijoje, struktūrose, resursų paskirstyme, atliekamoje veikloje, vykdomoje politikoje bei procedūrose (Schein, 1992). Vertybės yra organizacijos ir jos grupių veiklos idealai, kurie nulemia misijos ir vizijos formavimą, lemia veiklos vertinimo proceso pobūdį bei turinį (Šimanskienė, 2008). Tokiu būdu vertybės atlieka kertines funkcijas organizacijoje (Katcher, 2006): tampa orientyru svarbiems sprendimams priimti; kuria nuoseklų ir pastovų darbuotojų požiūrį; skiria organizaciją nuo jos konkurentų; pritraukia potencialius darbuotojus. Vertybės yra beprasmės, jei jos nėra įtvirtintos ir pabrėžiamos fundamentaliose verslo koncepcijose, dėl kurių vartotojai teikia pirmenybę organizacijai, o ne jos konkurentų produktams ar paslaugoms (Pitagorsky, 2007). Todėl idealiu atveju organizacinės vertybės yra organizacijos mituose, pasakojimuose, šūkiuose, misijose, kasmetiniuose pranešimuose, patalpu

dizaine ir organizacijos internetinėse svetainėse ir visuose organizacijos priimamuose sprendimuose (Atkinson, 2003; Shockley-Zalabak, 2009).

Dažniausiai organizacijos turi vertybių rinkinį, kurį perduoda savo nariams. Dalis organizacijos vertybių yra aiškiai apibrėžtos ir daugumai narių priimtinos, kitaip tariant, vienodai suprantamos, todėl, remiantis jomis, galima prognozuoti ir būsimą organizacijos elgseną (Staniulienė, 2010). Bet kol jos tampa sudedamąja organizacijos dalimi ir daugumai narių vienareikšmiškai priimtinos, vertybes patikrina laikas. Skirtingos vertybės yra tarpusavyje susijusios ir daro įtaką vienos kitoms. B.P. Hall (2001), analizuodamas vertybių plėtrą, atskleidė, kad organizacijoje vyrauja atskiro individo vertybės ir dalijamasi jomis su kitais organizacijos nariais, todėl tampa individų grupių vertybėmis ir daro įtaką organizacijos vertybėms, jei šiam komunikaciniam procesui arba dialogui nekyla rimtų trikdžių. Todėl tiek organizacijos, tiek individo vertybės, priklausomai nuo jų komunikacijos, gali būti akivaizdžiai deklaruojamos arba likti neišreikštos. Tačiau dalis organizacijoje egzistuojančių vertybių nėra tokios aiškios, vienprasmės ir vienodai interpretuojamos, ypač jei jos nėra viešai skelbiamos ir išaiškintos. Tuomet kyla klausimas, kieno vertybėmis remiamasi organizacijoje priimant sprendimus – organizacijos deklaruojamomis, vadovų suformuotomis, asmeninėmis ar priimtinos visos organizacijos nariams. Individualios vertybės ir organizacijos vertybės gali skirtis priklausomai nuo to, kas organizacijoje su jomis daroma (Schein, 1985). Individai gali turėti ir vertybių, kurios kontrastuoja tarp skirtingų vertybių šaltinių ar vertybių turinio (Paarlberg, Perry, 2007). Net jei organizacijos vertybės dera, patys individai organizacijoje gali susidurti su nesuderinamomis vertybėmis (Liedtka, 1991). Pasak H. Bourne ir M. Jenkins (2013), kaip grupės ar bendruomenės vertybės, taip organizacinės vertybės gali būti dabar ar ateityje suvokiamos skirtingais tipais, lygmenimis. Nors organizacijoje vertybės gali būti ir visiems vienodos, tačiau jos gali būti nevienareikšmiškai interpretuojamos, teikiami nevienodi akcentai. Jei organizacija nesuvokia, kokių tipų vertybėmis ji varijuoja, viso to pasekmė gali būti, kad vadovybė deklaruoja tokias vertybes, kurios neegzistuoja, arba teigia tokias vertybes, kurias ji tik norėtų turėti.

Nors vertybių konstruktas plačiai analizuojamas organizacinėje literatūroje, tačiau dėl negriežtos konceptualizacijos linkęs būti kompromisiškesnis, todėl vertybių tyrimų progresas ir toliau ribojamas dėl nepakankamai vienodų teorinių pagrindimų (Stackman ir kt., 2000). Skirtingai vartojami terminai leidžia pasiekti tyrinėtojų pozicijas vertybių klausimu ir paliudyti atskirų vertybių išskirtinumą ir svarumą visoje vertybių skalėje (Palidauskaitė, 2004). Nors daugybė teorinių modelių inkorporuoja skirtingas organizacines vertybes, tačiau dilema išlieka dėl jų dinamikos supratimo. Kruopštus šio koncepto ypatumų nagrinėjimas rodo, kad vertybės organizacijoje gali turėti keletą skirtingų formų (Bourne, Jenkins, 2013). C.M. Branson (2008) teigimu, vertybės yra savitos kiekvienam individui. Vertybių atitikimas organizacijos struktūrą ir kultūrą yra svarbus veiksnys, bet daugelis organizacijų nesugeba sėkmingai gyventi pagal vertybes (Henderson, Thompson, 2003). Kyla klausimas: kaip užtikrinti skirtingas vertybių formas veikti vienai kitą? Šiuo atveju vertybių konceptas yra labai komplikotas. Dažnai organizacijoje vertybės ne kuriamos sąmoningai, o formuojasi savarankiškai, kaip rezultatas silpnai funkcionuojančių vadovybės veiksmų netvirtos organizacinės kultūros kontekste.

Organizacijos linkusios skelbti savo vertybes internetiniuose puslapiuose, deklaruoti organizacijos vartotojams tam tikrų vertybių svarbą, tačiau dažnai organizacijų veiksmas yra prieštarīgi deklaruojamoms vertybėms. Tai, kas kabo iškalta vertybių lentelėje, visiškai neatitinka to, kaip gyvenama organizacijose. Praktikoje kartais klaidingai įsivaizduojama, kad pakanka tik įvardyti organizacijos vertybes interneto svetainėje, vidaus dokumentuose ir formalizuoti etikos kodeksuose. Dažnai tokie kodeksai lieka formalybe, juose įrašomos labai abstrakčios ir bendros vertybės, kurios mažai keičia vidinę neformaliąją organizacijos kultūrą (Šimanskienė, 2011). Dažnai formalūs nuostatai yra darbuotojų suprantami kaip teorinė organizacijos siekiamybė, o ne praktinėje veikloje naudojami asmeniniai įgūdžiai. Vertybinis konformizmas skatina manipuliacijas deklaruojamomis vertybėmis, todėl, klausiant darbuotojo apie organizacines vertybes, jis negali jų aiškiai nusakyti. Taip pat pastebima, kad organizacijos vertybės dažniausiai sutampa su vadovų vertybėmis, kurios abstraktesnės ir, labiau nei pavaldinių, orientuotos į ateitį (Šimanskienė, 2001; 2008; Vaitiekauskaitė, 2008), tačiau šios ne visada atitinka darbuotojų vertybių. Todėl dera išsiaiškinti, kaip darbuotojų vertybės dera su organizacinėmis vertybėmis. Vertybės yra fundamentalus objektas nuolat besikeičiančioje aplinkoje ir, nors organizacijos gali kelti naujus tikslus, keisti strategijas, kurti naujus procesus ar restruktūrizuotis, tačiau dažniausiai vertybinė ideologija išlieka tvari ir nepakitusi (Victorio, 2008). Organizacija privalo turėti gerai vertybes, įprasminančias tą darbą, kurį žmonės atlieka. Vertybės darbuotojui, kaip asmeniui, yra motyvai ir stimulai veikti, todėl, ieškant sėkmingo organizacijos ir darbuotojo kontakto, vystymosi dermės, dėmesys turėtų būti telkiamas visų organizacijos narių bendroms vertybėms įtvirtinti, kad individo ir organizacijos santykiai būtų glaudūs, nes, priešingu atveju, individo ir organizacijos vertybės liks tarsi „nesusisiekiantys indai“, nors ir tuo pačiu turiniu. Organizacijų vadovams, suvokus ir įvertinus skirtingų organizacijos vertybių svarbą, taptų lengviau įvertinti realią situaciją tarp to, kur esama ir ko siekiama.

Vertybių organizacijoje dinamika. Grupės ar organizacijos vertybės gali išryškinti ne tik tas, kurių yra laikomasi šiuo metu, bet ir tas, kurių ketinama siekti ateityje (Williams, 2002). Todėl autoriai įvardija skirtingas organizacijoje vyraujančių vertybių formas ir jų raišką organizacijos narių elgsenoje. P.M. Lencioni (2002), H. Bourne ir M. Jenkins (2013), K. Jaakson (2010) detaliai nagrinėjo, kokios vertybių formos gali būti organizacijoje ir kokių ryšių jos gali turėti tarpusavyje. Pasak P.M. Lencioni (2002), išskiriamos keturios vertybių formos – atsitiktinės, siektinos, leistinos ir pagrindinės. H. Bourne ir M. Jenkins (2013) taip pat išskiria keturias skirtingas vertybių formas organizacijoje – palaikomas, priskiriamas, persidengiančias ir siektinas, tačiau šias vertybių formas pagal jų svarbą ir susiformavimo priežastis organizacijoje aiškina kiek kitaip nei P.M. Lencioni (2002). K. Jaakson (2010) šalia H. Bourne ir M. Jenkins (2013) išskiriamų vertybių dar išskiria ir organizacijos pagrindines vertybes. Remiantis P.M. Lencioni (2002), K. Jaakson (2010) bei H. Bourne ir M. Jenkins (2013) vertybių formų skirstymu, galima palyginti skirtingas vertybių formas pagal jų prasmę bei įvertinti jų raišką organizacijoje.

Palaikomos vertybės (angl. *espoused values*) aiškiai reprezentuoja organizacijos įkūrėjų ar aukščiausių vadovų susitarimą (Kabanoff ir kt., 1995). Jos aukščiausios vadovybės sankcionuotos

tam tikrais žodžiais ar frazėmis, kurias vadovai vartoja verbalinėmis ar rašytinėmis formuluotėmis formaliuose dokumentuose (Kabanoff ir kt., 1995; Bourne, Jenkins, 2013). Dažnai šios vertybės preziūuoja ir reprezentuoja organizacines vertybes (Bansal, 2003). Palaikomos vertybės kitų mokslininkų įvardijamos kaip „deklaruojamos vertybės” ar „principai”, dažniausiai skelbiamos raštu visiems organizacijos nariams ir suinteresuotosioms šalims, įskaitant ir plačiąją visuomenę (Jaakson, 2010). Argumentuojama, kad dauguma vertybių teiginių šiandien yra tušti arba, kaip P.M. Lencioni (2002) vadina, nuobodūs, nereikšmingi, nenuoširdūs, todėl dažnai neveiksmingi, beverčiai ir netgi destruktivūs. Aukščiausiesiems vadovams vertybės, kuriomis jie tiki, gali būti formalumas, esą jos turėtų būti pagrindas priimamiems sprendimams, tačiau tai nebūtinai reiškia, kad šios vertybės prilygsta organizacinėms vertybėms (Bourne, Jenkins, 2013). Organizacijoms tik afišuojant jas labiau matomuose organizacijos kultūros elementuose, šios vertybės „neveda į norimą elgesį“, nes vertybės, viešinamos metinėse ataskaitose, strateginiuose planuose ir/ar misijos teiginiuose, nebūtinai lemia norimą elgesį (Michailova, Minbaeva, 2012). Vertybių teiginiai yra tik ledkalnio viršūnė, todėl jei šios vertybės vyrauja, tai tik nedidelė dalis tų vertybių matoma visiems (Jaakson, 2010). Be to, originaliai pagal kilmę organizacijos įkūrėjų nustatytais ir vėliau sėkmingai modifikuotomis aukščiausiųjų vadovų vertybėmis nebūtinai dalijasi organizacijos nariai. Organizacijos nariai gali jas praktikuoti norėdami išlikti organizacijoje, tačiau jie nebūtinai pripažins šias vertybes (Hofstede, 1998). Jeigu organizacijoje kolektyvas nepalaiko vadovų vertybių, tuomet organizacijoje šių vertybių įgyvendinti neįmanoma (Henderson, Thompson, 2003). Palaikomos vertybės turi didžiulę reikšmę organizacijoje, tačiau sudėtinga pagrįstai jas laikyti kaip reprezentuojančias visas organizacijos vertybes (Bourne, Jenkins, 2013). Tušti vertybių teiginiai skatina darbuotojų cinizmą ir nedvasingumą bei menkina valdymo patikimumą (Lencioni, 2002). Ypač problema kyla tuomet, kai skelbiami vertybių teiginiai nedera su vyraujančiomis vertybėmis ir iššaukia konfliktą. Organizacinių vertybių sistema sudėtingesnė, todėl turi būti suvokiama daug plačiau nei tik ją atspindintys teiginiai (Jaakson, 2010).

Kita vertybių grupė organizacijoje – **pagrindinės vertybės** (angl. *core values*), kurios svarbios visiems organizacijos nariams (Williams, 2002) ir dažniausiai atskleidžia organizacijoje įvykusios diskusijos apie tam tikras vertybes rezultatą (Jaakson, 2010). Tačiau, kitaip nei palaikomos vertybės, šios nebūtinai turi būti aiškiai įformintos dokumentuose. Organizacijos pagrindinės vertybės yra unikalios, natūraliai suderinamos su kasdieniu darbu organizacijoje (Collins, 1996). J. Collins ir J. Porras (1998) apibūdina jas kaip organizacijos esminį ir ilgalaikį įsitikinimų kodeksą, nesenstantį pagrindinių principų rinkinį, kuris nereikalauja išorinio pagrindimo. Pagrindinės vertybės yra standartai ir kriterijai renkantis tikslus ir veiksmus, todėl jos – organizacinės kultūros esmė (O'Reilly ir kt., 1991). Pagrindinės vertybės lemia principus, reglamentuojančius visą organizacijos veiklą, taip pat yra ir organizacijos identiteto šaltinis, todėl jos nediskutuotinos ir joms negali kilti joks pavojus (Lencioni, 2002). Pagrindinės vertybės mažų mažiausiai reiškia persidengimą tarp to, kuo iš tikrųjų tikima, ir to, kas sakoma, jog tikima (Jaakson, 2010). Nemažai organizacijų daro klaidą nustatydamos neapgalvotas vertybes ir stengdamos pritaikyti jas organizacijose. Tačiau organizacinės vertybės negali būti nustatomos,

jos gali būti tik atrandamos, o ir naujosios pagrindinės vertybės negali būti įskiepytos žmonėms (Collins, 1996). Pagrindinės vertybės yra ilgalaikės ir nekintančios. Tačiau apmaudu, kad daugeliu atveju pagrindinės vertybės yra matomos kaip tik siektinos negu tikrosios vertybės ar griežti principai/taisyklės, kuriais organizacija tiki. Jei atsiranda atskirtis tarp organizacijos deklaruojamų vertybių ir jos sprendimų priėmėjų elgesio, greičiausiai šios vertybės yra tik siektinos.

Kita vertybių organizacijoje forma – *priskiriamos vertybės* (angl. *attributed values*), apibrėžiamos kaip organizacijos narių suvokiamas vertybių svarbumas organizacijai (Balazs, 1990; Finegan, 2000; Pruzan, 2001). Priskiriamos vertybės dažnai persidengia su aukščiausiu vadovų vertybėmis, nors tai – ne taisyklė (Bourne, Jenkins, 2013). Sudarydamos pagrindą darbuotojų sprendimams, priskiriamos vertybės atskiriamos nuo vadovų palaikomų vertybių (Pruzan, 2001). Nariai priskiria tokias vertybes, kurios charakterizuoja jų organizaciją elgesio modeliais, kuriuos jie stebi ir įsisavina kasdien (Bourne, Jenkins 2013). L. Šimanskienės (2001) teigimu, organizacijos vertybėms turi pritarti dauguma organizacijos narių. Jei nariai ir pripažįsta priskiriamas vertybes kaip charakterizuojančias organizaciją ir identifikuoja su organizacija, tačiau tai nebūtinai reiškia, kad nariai dalijasi šiomis vertybėmis (Ashforth, Mael, 1989; Hofstede, 1998). Nors priskiriamos vertybės reprezentuoja organizacijos istoriją, tačiau dažniausiai neturi siekiamybių ar intencijų ateityje (Bourne, Jenkins, 2013). Daugelis mokslininkų pripažįsta ir ypač naudoja priskiriamų vertybių formą kaip kintamąjį vertindami asmens–organizacijos atitikimą (Kristof, 1996).

Priešingai nei palaikomos vertybės, kita vertybių forma – *persidengiančios vertybės* (angl. *shared values*) – neturi būti aiškiai išreikštos, ir, priešingai nei pagrindinės vertybės, jos gali būti ir nesąmoningos (Jaakson, 2010). Persidengiančių vertybių forma pozicionuoja organizacines vertybes kaip organizacijos narių vertybių junginį (Bourne, Jenkins, 2013). Persidengiančios vertybės, laikui bėgant, ir stabiliose aplinkose didina organizacijos homogeniškumą (Kristof, 1996). Nariai dažniausiai gali identifikuoti persidengiančias organizacines vertybes mažų mažiausiai jų darbo grupėje, komandoje (Schein, 1985). Organizacijos narių persidengiančios vertybės sudaro organizacijos vertybių sistemą, jie dalijasi tomis vertybėmis (Wiener, 1988). Organizacijos vertybės dažniausiai reprezentuojamas kaip pavienių narių asmeninių vertybių junginys, tačiau čia matoma aiški atskirtis nuo palaikomų ir priskiriamų vertybių formų (Bourne, Jenkins, 2013). Vertybės organizacijoje dažniausiai persidengia arba su palaikomomis, arba priskiriamomis vertybėmis (Bourne, Jenkins, 2013). Persidengiančių vertybių internalizacija turi užtikrinti, kad kiekvienas „nori to, ko jis turi norėti, ir elgiasi taip, kaip jis turi elgtis“ (Nohria, Ghoshal, 1994).

Kai priskiriamos vertybės reprezentuoja organizacijos narių supratimą apie egzistuojančias preferencijas, kita vertybių forma – *siektinos vertybės* (angl. *aspirational values*) – reprezentuoja idėjas, išryškinančias, kas turi būti ateityje. Taip jos gali signalizuoti istoriškai lūžį/pertrauką (Bourne, Jenkins, 2013). Siektinos vertybės yra panašios į idealus (Jaakson, 2010) ir jas organizacijos turi priimti norėdamos klestėti ilgalaikėje perspektyvoje (Lencioni, 2002; Bourne, Jenkins, 2013). Siektinos vertybės yra tos, kuriomis nariai tiki, kad turėtų būti organizacijos

vertybės (Enz, 1988). Besikeičiančios socialinio gyvenimo tendencijos gali lemti pokyčius asmeninėse vertybėse, sutampančiomis su organizacijos narių siektinomis vertybėmis (Bourne, Jenkins, 2013). Daugiau siektinų vertybių gali atsirasti dėl organizacijoje didėjančio darbuotojų skaičiaus, taip pat dėl susijungimų, perėmimų ir naujų suinteresuotųjų šalių įtakos. Siektinos vertybės turi panašumų su persidengiančiomis asmeninėmis vertybėmis, nes individai skatina jas, tačiau skiriasi tuo, nes jos pabrėžia, kas turėtų būti, bet ne tai, kas yra (Bourne, Jenkins, 2013).

P. M. Lencioni (2002) teigimu, yra ir daugiau organizacijos vertybių formų – atsitiktinės (angl. *accidental values*) ir leidimo veikti vertybės (angl. *permission-to-play values*). Atsitiktinės vertybės kyla spontaniškai lyderiams jų nevystant ir, laikui bėgant, pradedama jų laikytis, tačiau jos neišryškina pagrindinių ar siektinų vertybių. Leidimo veikti vertybės nėra pagrindinės vertybės, tačiau paprastai tai minimalūs elgesio standartai, kurie standartiškai išdėstyti atmintinėse ir knygose darbuotojams. Atsitiktinės vertybės ir leidimo veikti vertybės yra svarbios, nes leidžia išvengti formalizavimo ir standartų.

Vertybių formų analizė rodo, kad galima išskirti penkias dažniausias vertybių formas: pagrindines, palaikomas, priskiriamas, persidengiančias ir siektinas, turinčias reikšmingus skirtumus ir panašumus. Pagrindinės vertybės yra unikalios ir apibūdinamos kaip itin integruoti principai, kurie nukreipia į visus organizacijos veiksmus. Palaikomos vertybės, kurios nuspręstos vadovybės, įformintos dokumentuose, priimtinos daugumai organizacijos narių bei jomis remiamasi kasdienėje organizacijos veikloje. Jos gali persidengti su pagrindinėmis vertybėmis, tuo atveju, jei neturi svarbos organizacijos nariams. Priskiriamų vertybių paprastai laikosi organizacijos nariai, jomis reprezentuoja organizaciją. Priskiriamos ir pagrindinės vertybės sutampa, kai jos yra unikalios, labai svarbios organizacijos nariams ir labiau turi įtakos nei kitos vertybės. Persidengiančios vertybės yra tos, kuriomis dalijasi organizacijos nariai, sudaro organizacijos vertybių sistemą ir matuojama proporcingai narių, kurie dalijasi šiomis vertybėmis, skaičiui, jų svarbumo intensyvumą lyginant su kitomis vertybėmis sistemoje. Ne visos persidengiančios vertybės yra pagrindinės vertybės, kadangi jos ne visada yra unikalios, labai svarbios ar turinčios įtakos nei kitos vertybės. Siektinos vertybės turėtų būti labai svarbios organizacijai, kadangi dėl jų išryškėja organizacijos didėjantys poreikiai ar kintančios aplinkybės. O pagrindines vertybes apibrėžia ilgalaikiai principai, kurie nesikeičia priklausomai nuo trumpalaikių aplinkybių. Vadovų užduotis – siekti stiprios skirtingų vertybių formų organizacijoje darnos, kuri užtikrintų ne tik vertybių priimtinumą visiems organizacijos nariams, bet ir sąmoningą jų pripažinimą kasdienėje veikloje.

1.2 Asmeninių ir organizacinių vertybių kongruencija

Asmeninių ir organizacinių vertybių kongruencijos vieta asmens – organizacijos kontekste. 1980 m. pabaigoje ir 1990 m. pradžioje pradėti apibrėžti ir tirti įvairūs asmens ir organizacijos atitikimo aspektai (Verquer ir kt., 2003): tikslų kongruencija (Vancouver, Schmitt, 1991), vertybių kongruencija (Meglino ir kt., 1989; O'Reilly ir kt., 1991; Judge, Cable, 1997), poreikių – struktūros atitikimas (Bretz ir kt., 1989), asmenybės – klimato atitikimas (Christiansen ir kt., 1997) ir kt. Tačiau asmens–organizacijos atitikimo matavimai ir statistiniai skaičiavimai sukėlė nemažai kritikos, diskusijų (Edwards, 1993; Meglino, Ravlin, 1998). Tyrimai atskleidė tam tikrų prieštarigų rezultatų dėl asmens–organizacijos atitikimo reiškiniai tirti pasirinktu kriterijū. Mokslinėje literatūroje gausu skirtingų rūšių atitikimų apibrėžčių ir tyrimų, kuriuose vertinami vis kiti asmens ir organizacijos aspektai, kurių dažniausia asmens–asmens, asmens–grupės, asmens–profesijos, asmens–darbo, asmens–aplinkos, asmens–kultūros. Asmens–darbo atitikimas suvokiamas kaip darbuotojų įgūdžių ir darbo poreikių kongruencija (Cable, Jude, 1996; Kristof-Brown, 2000), asmens–grupės atitikimas gali būti grindžiamas daugeliu skirtingų charakteristikų, tokiomis kaip vertybės, bruožai ir galimybės (Edwards, 1991; Seong, Kristof-Brown, 2012), asmens–organizacijos atitikimas dažniausiai suvokiamas kaip asmens ir organizacijos suderinamumas (Kristof-Brown ir kt., 2005). T. Sekiguchi (2004) teigimu, ankstesnis asmens–organizacijos atitikimo konceptas dabar išskirstytas į atskirus atitikimo aspektus, todėl šiuo metu įvardijami ir atskirai tiriama tokie atitikimai: asmens–organizacijos, asmens–profesijos, asmens–darbo, asmens–grupės, asmens–kultūros (Judge, Ferris, 1992; Kristof, 1996; Perera ir kt., 2012). Daugumoje tyrimų, pasak A. Chatman (1989), A. O'Reilly ir kt. (1991), asmens–organizacijos atitikimo dėmesio centras – vertybių kongruencija, todėl mokslinėje literatūroje asmens–organizacijos atitikimas (*persona-organization fit*) dažnai tapatinamas su asmeninių ir organizacijos vertybių kongruencija (*personal and organizational value congruence*). Tačiau asmens–organizacijos atitikimas – platesnis konceptas, apimantis ne vien vertybių, tačiau ir individo požiūrių, normų, interesų, tikslų, elgesio suderinamumą su organizacijos kultūra kaip visuma (Perera ir kt., 2012), todėl šių sąvokų vadinti sinoniminėmis nedera.

Asmeninių ir organizacinių vertybių kongruencijos samprata. Humanistinės psichologijos asmenybės teorijos kūrėjas C. Rogers teigia, kad asmenybė yra lyg trikampis, susidedantis iš realaus, suvokiamo ir idealaus savęs (Lietaer, 1993). C. Rogers teigimu, kai šie trys komponentai dera, asmenybė kongruentiška. Psichologijoje kongruencija reiškia būti tikram, nuosekliam, o ši sveika būseną padeda žmonėms savirealizuoti.

Grupėje, komandoje ar organizacijoje individai turi individualių ir unikalių vertybių (Branson, 2008), tačiau jie priims tam tikras vertybes tik tiek, kiek jos harmoningos su jų asmeninėmis vertybėmis. Labai sunku patirti prasmę savo darbe, jei iš darbuotojų tikimasi tokių elgesio būdų, kurie prieštaringi svarbiausioms vertybėms (Hayes ir kt., 1999). Todėl daugėja mokslinių darbų, aktualizuojančių vertybių kongruencijos svarbą organizacijose (Jucevičienė, 1996; Posner, 2010; Kristof, 1996; Cable, DeRue, 2002; Kristof-Brown ir kt., 2005; Piasentin,

Chapman, 2006; Elfenbein, O'Reilly III, 2007; Godrich, 2010; Diskienė, Goštautas, 2010; Posner, 2010 ir kt.).

Bendrajai prasme vertybių kongruencija yra apibrėžiama kaip individo elgesio darna su sau priskiriamomis vertybėmis (Hayes ir kt., 1999). Organizacijos kontekste asmeninių ir organizacinių vertybių kongruencija yra tiek asmeniui, tiek organizacijai būdingos bendrų vertybių, apibrėžiančių tai, kas svarbu abiem pusėms, ir normų, nusakančių pageidaujama organizacijos narių elgesį ir nuostatas, sistema (Elfenbein, O'Reilly, 2007). Vertybių kongruencija gali būti suvokiama kaip asmens vertybių suderinamumas su kitų organizacijos narių bei organizacijos kaip visumos vertybėmis ir normomis (Gregory ir kt., 2010). Ji gali būti vertinama tarp skirtingų subjektų: individų ir organizacijos (Meglino, Ravlin, 1998; Verquer ir kt., 2003; Erdogan, Bauer, 2005; Edwards, Cable, 2009), darbuotojų ir darbo komandos (Adkins ir kt., 1994), pavaldinių ir jų vadovų (Brown, Trevino, 2009), kandidatų į darbo vietą ir interviu vedančių asmenų (Cable, Jude, 1997). Pažymėtina ir tai, kad vertybių kongruencija yra svarbiausia asmens–organizacijos atitikimo dedamoji (Kristof-Brown ir kt., 2005, Verquer ir kt., 2003), todėl dažnai tiriama kitų atitikimų kontekste.

Užsienio mokslininkų literatūroje vartojamas ne vertybių atitikimo, o kongruencijos terminas, kadangi šios sąvokos nėra tapačios pagal prasmę. Atitikimas dar nereiškia kongruencijos, nes kongruencija pagal savo prasmę reiškia tobulą dermę ir platesnį nei tik faktinį deklaruojamų vertybių atitikimą. Kongruencijos atveju elgiamasi taip pat, kaip galvojama ir sakoma, todėl asmeninių vertybių ir organizacijos vertybių kongruencija yra tada, kai asmuo ir organizacija turi tapačias vertybes bei individas pasirengęs paklusti organizacijos taisyklėms bei normoms (Posner, 2010). Organizacijose, kuriose vystoma organizacijos ir darbuotojų asmeninių vertybių kongruencija, darbuotojai ne tik pritaria vertybėms, bet ir saugo jas, puoselėja bei jomis vadovaujasi. Vertybių kongruencija naudinga tiek organizacijai ir jos veiklos rezultatams, tiek joje dirbančių darbuotojų gerovei (Rubino, 1998) ir lemia darbuotojų geresnį prisitaikymą prie darbo aplinkos (Vandenberghe, 1999), suvienija ir sutelkia organizacijos narius bei padeda išlaikyti darbui atsivadusią jėgą (Kristof, 1996). Organizacijos normos ir vertybės yra organizacijoje dirbančių asmenų grupės produktas, todėl net jei ne visi organizacijos nariai turi tas pačias vertybes, tačiau didžioji jų dalis vis tiek vertina panašias vertybes bei suvokia, kokias vertybes palaiko grupė, kuriai jie priklauso (Wiener, 1988).

Tačiau asmeninių ir organizacinių vertybių kongruencijos siekis yra gana sudėtinga praktinė problema, kurios reikšmė nepakankamai suvokiama ir kurią iš dalies padeda spręsti teorinės ir praktinės studijos. Pasak J. A. Chatman (1989), vertybės išryškina esminius individų įsitikinimus, yra patvarios ir ilgalaikės. Be to, vertybės yra tiek asmeniui, tiek organizacijai būdingos esminės charakteristikos, kurios gali būti lyginamos tiesiogiai ir prasmingai (Sezgin, 2006; Edwards, Cable, 2009), todėl atliekama nemažai empirinių tyrimų, kurie analizuoja asmeninių ir organizacinių vertybių kongruenciją (Erdogan ir kt., 2004; Siegall, McDonald, 2004; Amos, Weathington, 2008; Edwards, Cable, 2009; Diskienė, Goštautas, 2010; Posner, 2010). Vertybių organizacijoje tyrimai dažniausiai atliekami atsitiktinės imties ar konkrečios organizacijos, jos grupių atveju (Edwards, Cable, 2009). Tačiau kiekvienos organizacijos kultūrą atspindi unikali

vertybių sistema, todėl ir vertybių reikšmė, prasmė bei svarba suprantama skirtingai (Lok, Crawford, 2000; Verplanken, 2004). Net ir identiškos vertybės skirtingų organizacijų darbuotojų elgsenoje gali būti išreikštos kitaip arba išvis neišreikštos. Tokių pavyzdžių galima rasti tarptautinės organizacijos padalinių skirtingose šalyse ar net tos pačios organizacijos padalinio lygmeniu. Tarpkultūriniai darbuotojų skirtumai suponuoja tai, kad skirtingose valstybėse esančių organizacijų padaliniuose susiformuoja arba net tikslingai formuojamos nevienodos, tai šaliai ir jos kultūrai tinkančios organizacijos vertybės (Seong, Kristof-Brown, 2012). Todėl kyla klausimas, ar galima teigti, kad gauti mokslinių tyrimų rezultatai tikrai reprezentatyvūs ir pasiūlymai yra rekomenduotini taikyti visose organizacijose.

Vertybių organizacijoje kongruencijos stiprinimas. Organizacinės vertybės formuojamos ir internalizuojamos organizacijų praktikoje, siekiant užtikrinti darnią organizacijos narių elgseną (Quappe ir kt., 2007), todėl darbuotojai turi ne tik žinoti organizacines vertybes, bet konkrečias vertybes turi atpažinti ir jų laikytis kasdienėje organizacijos veikloje. Stiprios organizacijos bruožas – aiškios, įsitvirtinusios ne tik kodeksuose, bet ir elgesyje bei visiems organizacijos nariams vienodai žinomos ir suvokiamos vertybės (Collins, Porras, 1996; Begley, Boyd, 2000; Suar, Khuntia, 2010; Malbašić, Brčić, 2012; Bourne, Jenkins, 2013). Todėl organizacijoms, siekiančioms vertybių laikymosi (Adkins ir kt., 1994; Suar, Khuntia, 2010), dialogo vertybių kongruencijos paieška tampa darbuotojų ir organizacijos tikslas (Thamarajakshi, 2001; Michailova, Minbaeva, 2012). Tačiau kyla dilema: kokiais būdais siekti ir užtikrinti darbuotojų ir organizacijos vertybių kongruentiškumą? Dažnai organizacijų veiksmams yra priešingi darbuotojų palaikomoms vertybėms arba atvirkščiai, dėl to gali kilti darbuotojo ir organizacijos konfliktas (Jehn ir kt., 1997; Jehn ir kt., 1999; Verplanken, 2004; Fitzpatrick, 2007). Siekdamas didelės vertybių kongruencijos ne pavienių darbuotojų, o visos organizacijos mastu, organizacijos turi tinkamai nustatyti fundamentalias vertybes, aprašyti, ką jos reiškia organizacijai praktiniais terminais, komunikuoti ir veikti organizacijos vertybių pagrindu (Devero, 2003). Vertybės, esančios metinėse ataskaitose, strateginiuose planuose ir/ar organizacijos misijoje, nebūtinai ryškės realiame elgesyje. Organizacinės vertybės tampa vyraujančiomis tik tuomet, kai jos yra internalizuotos: darbuotojų įsisažmonintos, jų laikomasi ir tai ryškiai jų elgsenoje, todėl turi būti veikiamos vadovybės įvairiais valdymo mechanizmais (Michailova, Minbaeva, 2012). Tose organizacijose, kuriose vadovams nepavyko suvokti organizacinių vertybių svarbos savo veikloje, gali susilaukti daugybės problemų, įskaitant nereikalingą formalizmą ir procedūras, atsakomybės vengimą, atsakomybės išsiplėtimą (perkeliamą daugiau narių), valdžios susikaupimą ir netinkamą atranką (Brčić, Vuković, 2008).

Vertybes organizacijoje charakterizuoja ir reprezentuoja skirtingos jų formos: tos, kurias aukščiausia vadovybė formaliai palaiko; tos, kurias nariai priskiria organizacijai; tos, kuriomis nariai dalijasi; ir tos, kurių nariai siekia. Stipri vertybių sistema egzistuoja tuomet, kai organizacijos nariai dalijasi pagrindinėmis vertybėmis, susijusiomis su priimtiniu elgesiu organizacijoje ir organizacijos strateginėmis kryptimis (Wiener, 1988), ir kai persidengiančios vertybės yra palaikomos organizacijos lyderių (Deal, Kennedy, 1982). Tačiau yra labai didelis egzistuojančių vertybių ir tų vertybių, kuriomis iš tikrųjų grindžiama veikla organizacijoje,

skirtumas (Collins, 1996). Šis skirtumas dažniausiai reiškia, jog dėl šių vertybių gali kilti individų ir grupių konfliktas (Bourne, Jenkins 2013). Be to, organizacijoms su nesuderintomis vertybėmis sudėtinga išlaikyti identitetą pokyčių laikotarpiu (Branson, 2008).

Vertybėmis nusakomi ilgalaikiai tikėjimai, kurie daro įtaką mūsų pasirinkimams (Kernaghan, 2003), todėl klaidinga manyti, kad vertybės yra nesunkiai keičiamos tam tikrų kintančių aplinkybių atžvilgiu „naujomis“, todėl lengvai prisitaikančios, kaip organizacijos taikosi prie naujų pokyčių, norėdamos išlikti rinkoje (Bradley, Caldwell, 1999; Jin, Rounds, 2012). Skirtumai ir/ar prieštaravimai tarp asmeninių vertybių ir suvokiamos likusios grupės ar organizacijos vertybių yra apibūdinama kaip vertybių inkongruencija. Jei organizacijos narių vertybės priešingos, yra didelė tikimybė kilti konfliktams, silpnėja motyvacija, prastėja darbų atlikimo kokybė, kuri sukelia nepasitenkinimą, stresą ir mažina verslo rezultatus (Ren, 2010). Vertybių inkongruenciją organizacijoje gali sukelti nevienodos darbuotojų pareigos, istorinių sąlygų, tradicijų, savitos kultūros pagrindu susiformavusios nevienodos individų vertybės. Priešingai nei vertybių inkongruencija, kongruencija vertybių formų organizacijoje reiškiasi, kai nariai dalijasi vertybėmis, kurios yra artimos toms, kurias jie priskiria organizacijai ir kurios atitinka aukščiausios vadovybės palaikomas formaliuose dokumentuose ir teiginiuose vertybes (Bourne, Jenkins, 2013). Norint apsaugoti organizacijos pagrindines vertybes, sustiprinti jos tikslą ir stimuliuoti nesibaigiantį progresą, reikia suderinamumo (Collins, 1996). Persidengiančių vertybių formą galima vadinti asmeninių ir organizacijos vertybių kongruencijos fenomenu, t.y. palaikomų ir esamų vertybių darna (Schein ir kt., 2000). Vertybių darnos siekiančios organizacijos suvokia vertybių svarbą žmonėms, veiklai, dėl to šios organizacijos, norėdamos žmonių ir organizacijos vertybių suderinamumo, sąmoningai „dirba“ su vertybėmis (Branson, 2008). Be to, tokios organizacijos daro viską, kad suprastų vertybių įtaką jų organizacijai, ir siekia suderinti darbuotojų vertybes su organizacijos (Henderson, Thompson, 2003). Vertybių persidengimas pageidautinas, nes aukščiausiujų vadovų jis paprastai suprantamas kaip kontrolė, nustatanti, kas organizacijai yra gerai ir kas blogai (Bourne, Jenkins, 2013). Esant asmeninių ir organizacijos vertybių kongruencijai, tarp organizacijos narių kyla natūralus ryšys ir, kai organizacijos darbuotojai turi apsibrėžę vertybes, reikia mažesnės kontrolės (Branson, 2008). Organizacijos kontekste suderinamumo kūrimas reiškia grupės gebėjimą mąstyti ir elgtis naujais sinerginiais būdais, visapusiškai koordinuojant ir stiprinant vienybės jausmą, nes tuomet kiekvienas žmogus jaučia kitus, suvokia jų mintis (Branson, 2008). Bet tik organizacijos vertybių palaikymas, įveiklinimas ir internalizacija daro įtaką žmonių elgsenai (Michailova, Minbaeva, 2012).

Organizacijos turi stengtis suderinti darbuotojų priskiriamas, vadovų palaikomas, organizacijos persidengiančias ir pagrindines vertybes. Geriausias būdas to pasiekti – taikyti kompleksinius instrumentus tinkamai vertybėms identifikuoti. Darbuotojai turi identifikuoti savas vertybes, kad lengviau suprastų savo poziciją vertybių atžvilgiu, nes jos tampa asmeninėmis, prioritetinėmis, nuosekliomis ir patvariomis. Vertybės iš naujo įkainojamos, išsiaiškinamos, patikslinama žmogaus pozicija tais klausimais, kuriuos jis anksčiau ignoravo. Taip pat kiekvienas darbuotojas turi susipažinti su organizacijoje esančiomis pagrindinėmis vertybėmis, taisyklėmis ir suprasti, kaip jos funkcionuoja.

Remiantis J. Collins (1996), diagnozavus vertybes, siekiama stiprinti kongruenciją, todėl turi būti taikomas dviejų etapų procesas. Pirma, identifikuoti ir koreguoti neatitikimus, antra, kurti naujus suderinamumus. Todėl viena yra eliminuoti neatitikimus, kurie egzistuoja. Bet neturi būti ir kita – sukurti kažką, kas kol kas neegzistuoja. Pasak J. M. Lesinski (2006), netinkamos procedūros apibrėžiant organizacinės vertybes gali sukelti darbuotojų ir vadovų konfliktą. Dažniausiai pasitaikančios klaidos šiose procedūrose yra šios: mažas laiko skyrimas diskusijoms, neadekvati vizija, prastas vadovų ir žemesnių lygių darbuotojų bendradarbiavimas, vienos krypties komunikacija, nepakankamai aiškus demonstravimas, kaip organizacijos vertybės turi veikti praktikoje, ir sėkmės pripažinimo ar bausmių dėl nesėkmės trūkumas.

1.3 Asmeninių ir organizacinių vertybių kongruencijos tyrimų lyginamoji analizė

Asmeninių ir organizacinių vertybių kongruencijos tyrimų skaičius rodo šio reiškinio aktualumą šiuolaikinėse organizacijose, kurios savo konkurencinį pranašumą įgyja investuodamos į žmogiškųjų išteklių valdymą. Mokslinėje literatūroje gausu asmeninių ir organizacinių vertybių kongruencijos tematika teorinių ir empirinių tyrimų, kuriuose keliami skirtingi tikslai, naudojami skirtingi vertinimo tipai, pasitelkiami vis kiti tyrimo instrumentai. Ieškant neištirtų vertybių kongruencijos sričių, atliktų tyrimų ir juose taikytų instrumentų spektras padeda ir iš dalies apunkina tyrėjų darbą. Todėl tikslinga atlikti asmeninių ir organizacijos vertybių kongruencijos tyrimų lyginamąją analizę, kuri atskleistų tyrimų specifika, metodines prieigas bei taikytinus instrumentus vertybių kongruencijai tirti.

Tyrimų lyginamoji analizė atlikta keliais etapais.

1. *Literatūros paieška.* Analizei atlikti ieškoti tarptautinėse duomenų bazėse publikuojami moksliniai straipsniai, kuriuose pristatomi asmeninių ir organizacinių vertybių kongruencijos tyrimų rezultatai. Tyrimų paieška buvo komplikauta dėl terminijos skirtumų, naudojamų asmeninių ir organizacinių vertybių kongruencijai apibrėžti, tokių kaip asmens–organizacijos atitikimas, asmens–kultūros atlikimas, asmens–aplinkos atitikimas, asmens–darbo atitikimas, asmens– grupės atitikimas ir kt. Tyrimai analizei atrinkti remiantis tokiais raktiniais žodžiais: *asmeninių ir organizacinių vertybių kongruencija, asmens–organizacijos atitikimas.*

2. *Tyrimų įtraukimo į lyginamąją analizę kriterijai.* Iš esamos literatūros į lyginamąją analizę įtraukti tik tie tyrimai, kurie atitiko nustatytus penkis kriterijus. *Pirma*, atliktas tyrimas turėjo būti empirinis. Į tyrimų imtį nepateko tyrimai, kuriuose atlikta tik teorinė literatūros analizė ar metaanalizė. *Antra*, kiekviename straipsnyje turėjo būti pateikta tokia minimali informacija: šalis, kurioje atliktas tyrimas; respondentų skaičius ir jų charakteristikos; naudoti instrumentai tyrimui atlikti; pagrindiniai gauti tyrimo rezultatai. *Trečia*, atrinkti tik tokie tyrimai, kuriuose tirta asmeninių ir organizacinių vertybių kongruencija. Jei buvo tirtos tik asmens ar organizacijos vertybės, tyrimai į analizę nebuvo įtraukiami. *Ketvirta*, tyrimai turėjo būti publikuoti anglų kalba. *Penkta*, analizei atrinkti tyrimai atlikti 1999–2012 metais.

3. *Tyrimų lyginamosios analizės kriterijai.* Kokybinei tyrimų lyginamajai analizei atlikti buvo suformuoti 5 parametrai: 1) šalis, kurioje atliktas tyrimas; 2) respondentų skaičius; 3) respondentų ar organizacijos specifika (sąlygos), kurioje atliktas tyrimas; 4) naudoti tyrimo

instrumentai/metodai; 5) pagrindiniai tyrimo rezultatai. Siekiant išanalizuoti, kaip plačiai atliekami asmeninių ir organizacinių vertybių kongruencijos tyrimai, identifiikuotos šalys, kuriose tyrimai atlikti. Tyrimų mastams nustatyti bei palyginti fiksuotas tyrime dalyvavusių respondentų skaičius. Taip pat aprašytos tyrimų atlikimo sąlygos: respondentų specifika ar apklausta organizacija. Šis kriterijus parodo, kokios specifinės srities ar tam tikros išskirtinės respondentų grupės tyrimas atliktas, ar gali turėti įtakos tyrimo rezultatams. Vienas svarbiausių kriterijų – asmeninių ir organizacinių vertybių kongruencijai ištirti taikytas tyrimo instrumentas. Tyrimo instrumentų analizė parodo, kurie metodai dažniausiai naudojami tyrimuose bei kaip detalai atliktas tyrimas. Taip pat analizuoti pagrindiniai gauti tyrimų rezultatai.

Tyrimų lyginamosios analizės rezultatai. Iš viso rasta, susisteminta ir analizuota 40 empirinių tyrimų. Išsami analizuotų tyrimų suvestinė pateikiama 2 priede.

Šalys, kuriose atlikti tyrimai. Išanalizavus asmeninių ir organizacinių vertybių kongruencijos tyrimus pagal vietovių, kuriose jie atlikti, pasiskirstymą, galima teigti, kad reiškinys pastaraisiais metais aktualizuojamas ir tiriamas visame pasaulyje. Daugiausia tyrimų atlikta Azijoje (34,15 proc.), Šiaurės Amerikoje (31,71 proc.), kiek rečiau Europoje (26,83 proc.) ir mažiausiai – Australijoje (4,88 proc.). Azijoje vertybių kongruencijos tyrimų gausiau atliekama Indijoje bei Malaizijoje, o Šiaurės Amerikoje dauguma atliktų tyrimų – JAV (net 12 iš 13 tyrimų). Europoje atlikti tyrimai atlikti pavieniai ir geografiškai pasiskirstę po visą žemyną (Belgija, Didžioji Britanija, Norvegija, Vengrija, Lietuva, Graikija, Olandija, Ispanija, Turkija).

Nors buvo ieškoma įvairaus pobūdžio tyrimų, tačiau nebuvo rasta tokių, kuriais būtų lyginti skirtingų kultūrų organizacijų darbuotojų asmeninių ir organizacinių vertybių kongruencijos skirtumai kultūriniu ar multikultūriniu požiūriu. Rastas tik vienas tarptautinis tyrimas, kuris apėmė darbuotojų iš kelių skirtingų valstybių (Kinijos, Estijos, Suomijos, Slovakijos, Švedijos ir Šveicarijos) apklausą, tačiau tyrime nebuvo atskirai lyginta skirtingose valstybėse esančių organizacijų darbuotojų asmeninių ir organizacinių vertybių kongruencijos skirtumai.

Respondentų, dalyvavusių tyrimuose, skaičius. Tyrimai atlikti tiek organizacijos, tiek valstybės ar kelių valstybių mastu. Respondentų skaičius svyruoja nuo kelių dešimčių (N=32) iki keliolikos tūkstančių (N=1500).

1.1 lentelė. 1999 – 2012 metais atliktų empirinių tyrimų imčių dažniai

Imtis	1-100	101-200	201-300	301-400	401-500	501-600	601-700	701-800	801-900	901-1000	Daugiau nei 1000
Tyrimų skaičius	2	12	10	3	-	1	2	3	-	2	4

Kaip matyti 1.1 lentelėje, dažniausiai tyrimo imtį sudarė 101-200 (N=12) ir 201-300 (N=10) respondentų. Analizė atskleidė, kad didesnės imties vertybių kongruencijos tyrimai atlikti tuomet, kai jie buvo platesnio masto valstybinio projekto dalis (5600 respondentų), tarptautinė įmonė, turinti padalinių visame pasaulyje (N=1180) ar tirianti skirtingų kartų vertybes (N=15000). Didžiausios respondentų imtys nustatytos JAV atliktuose tyrimuose.

Respondentų, organizacijų charakteristikos. Analizė rodo, kad tiek respondentai, tiek organizacijos tyrimams pasirenkami labai skirtingi, todėl sudėtinga nustatyti parametrus, pagal kuriuos būtų galima suskirstyti organizacijas, respondentus ir įvertinti jų dažnumą analizuojamuose tyrimuose. Priimtinausias kriterijus, pagal kurį galima suskirstyti tyrimo objektus, – tirtų organizacijų skaičius (1.2 lentelė).

1.2 lentelė. 1999 – 2012 metais atliktų empirinių tyrimų imties specifika

Tyrimo imtis	Dažnis
Viena konkreti organizacija	9
Kelios konkrečios organizacijos	25
Atsitiktiniai dirbantys respondentai	6

Tyrimo rezultatai atskleidė, kad dažniausiai tiriamos kelios organizacijos (63 proc.), pasirinktos pagal tam tikrą veiklos sritį, sektorių ar dydį, o kartais – visiškai skirtingos, tačiau vertybių kongruencija nustatyti nedaromos prielaidos, kad skirtingos organizacijos, kuriose galbūt vyrauja skirtinga organizacinė kultūra, turi įtakos vertybių kongruencijos rezultatams. Kiek rečiau tyrimo objektu pasirenkama viena konkreti organizacija (22 proc.). Šiais atvejais tiriama organizacija gali turėti ir padalinių keliose tiriamos valstybės vietose, ir kitose šalyse, jei tiramas tarptautinės organizacijos atvejis. Net 15 proc. analizuotų tyrimų nėra nurodyta, kiek, kokios organizacijos, organizacijų grupės apklaustos, o tik tai, kad tyrimų respondentais pasirinkti atsitiktinai dirbantys asmenys. Išanalizavus organizacijų, kuriose atlikti tyrimai, specifika, galima išskirti tokius pastebėjimus: 4 iš 40 tyrimų apklausti universitetų studentai, 4 tyrimuose apklausti ligoninių darbuotojai. Taip pat atlikti 3 itin didelio masto ir svarbos asmeninių ir organizacijos vertybių kongruencijos tyrimai. Visuose kituose analizuotuose tyrimuose tirtos konkrečios organizacijos, organizacijų grupė ar atsitiktinai parinkti respondentai.

Siekiant išsiaiškinti, kaip dažnai apklausiami atsitiktiniai ir kaip dažnai konkretūs organizacijų darbuotojai, išanalizuota tyrimuose dalyvavusių respondentų specifika. Daugumoje tyrimų (90 proc.) apklausti atsitiktiniai arba visi organizacijos darbuotojai. Analizė rodo, kad tik 4 iš 40 tyrimų (10 proc.) buvo pasirinkti tik tam tikras pareigas organizacijose užimantys darbuotojai: vadybininkai, administratoriai, vadovai. Toks skirtumas reikšmingas tiriant objektyvią vertybių kongruenciją. Šiuo atveju siekiama atskirai nustatyti darbuotojų organizacines vertybes, kurios dažniausiai organizacijoje formuojamos aukščiausio lygio vadovų.

Pagrindiniai tyrimų rezultatai. Nustatyta, kad daugumoje tyrimų tiriama ne pats asmeninių ir organizacinių vertybių kongruencijos reiškinys, nustatant, kokios asmens ir kokios organizacijos vertybės kongruentiškos, o vertybių kongruencijos reiškinio sąsajas su tam tikrais asmens ir organizacijos aspektais. Nustatyta, kad tik 6 iš 40 tyrimų buvo nustatoma tik asmeninių ir organizacinių vertybių kongruencija (1.3 lentelė).

1.3 lentelė. 1999 – 2012 metais atliktų vertybių kongruencijos poveikio asmeniui ir organizacijai empirinių tyrimų dažnumas

Asmeninių ir organizacinių vertybių kongruencijos tyrimų kryptys	Dažnis
Pasitenkinimas darbu	19
Įsipareigojimas organizacijai	16
Ketinimas likti organizacijoje	9
Įtaka įmonės veiklos rezultatams	5
Kontekstinė veikla	2
Darbuotojų iniciatyvumas	2
Motyvacija	2
Charizmatinė lyderystė	2
Darbo vaidmenį viršijantis elgesys	1
Tik asmeninių ir organizacinių vertybių kongruencija	6

Analizė rodo, kad vertybių kongruencijai vertinti pusėje iš šių tyrimų taikytas P. McDonald ir J. Gandz (1991) Vertybių taksonomijos metodas. Kituose tyrimuose siekta nustatyti, kokių sąsajų asmeninių ir organizacijos vertybių kongruencija turi su tam tikru poveikiu asmeniui, darbuotojų grupei ar organizacijai. Rezultatai rodo, kad dažniausiai tyrimai atliekami siekiant nustatyti asmeninių ir organizacijos vertybių kongruencijos poveikį darbuotojams pasitenkinti darbu (47,5 proc.), įsipareigojimui organizacijai (40 proc.), ketinimams išeiti iš darbo (22,5 proc.). Kiek rečiau tiriamas ir patvirtinamas ryšys tarp vertybių kongruencijos ir organizacijos rezultatų, motyvacijos, kontekstinės veiklos, iniciatyvumo, taip pat tiriamas vertybių kongruencijos ryšys su charizmatine lyderyste bei transformacine lyderyste. Rasta pavienių tyrimų, kurie siekė ištirti, kaip vertybių kongruencija turi įtakos „perdegimo“ sindromui, stresui darbe, darbo etikai, pilietiškam elgesiui, laiko ne su darbu susijusioms veikloms skirti, sprendimams deleguoti, organizaciniam cinizmui. Taip pat tyrimai patvirtina, kad asmens–organizacijos atitikimas turi įtakos kitų rūšių atitikimams ir siejamas su geresniu tiek darbuotojų, tiek organizacijos klientų prekės ženklo vertės suvokimu, todėl teigiama, kad vertybių kongruencija gali būti naudojama kaip strateginė vadybos priemonė organizacijos konkurenciniam pranašumui įgyti. Be to, tyrimas įrodė, kad tokie tarpiniai veiksniai, kaip komunikacija, nuspėjamumas, tarpasmenis patrauklumas ir pasitikėjimas, turi įtakos vertybių kongruencijai.

Tyrimuose naudojami vertybių kongruencijos vertinimo instrumentai. Lyginamoji tyrimų analizė atskleidė platų spektrą instrumentų, naudojamų asmeninių ir organizacinių vertybių kongruencijai tirti. Tačiau dauguma naujausių tyrimų atlikti taikant kelis pagrindinius seniai sukurtus, patikrintus ir jau tapusius klasikiniiais vertybių matavimo įrankius (1.4 lentelė), tokius kaip – Darbo vertybių aprašymas (Super, 1970), Rokeach vertybių tipologija (Rokeach, 1973), Persidengiančios vertybės (Posner ir kt., 1985), Organizacinės kultūros aprašymas (Cooke, Lafferty, 1986), Konkuruojančių vertybių modelis (Quinn, Rohrbaugh, 1983), Organizacinės kultūros suderinamumas (O'Reilly ir kt., 1991), Organizacinių vertybių apklausa (Liedtka, 1991), Subjektyvi asmeninių-organizacinių vertybių kongruencija (Cable, Judge, 1996), Subjektyvus asmens-organizacijos atitikimas (Cable, DeRue, 2002), Darbo vertybių apklausa (Cable, Edwards, 2004), Ateities stebėsena (Johnston ir kt., 2006) ir kt.

1.4 lentelė. Vertybių kongruencijos tyrimų instrumentų naudojimo dažnis

Instrumentas, autorius(-iai)	Dažnis
Subjektyvus asmens-organizacijos atitikimas (<i>Subjective P-O fit</i>) – <i>D. Cable, D. DeRude (2002)</i>	9
Vertybių taksonomija (<i>The Taxonomy of Values</i>) – <i>P. McDonald, J. Gdanz (1991, 1992)</i>	6
Organizacinės kultūros suderinamumo metodas (<i>Organizational Culture Profile</i>) – <i>A. O'Reilly, A. Chatman, F. Caldwell (1991)</i>	5
Konkuruojančių vertybių modelis (<i>Competing Values Framework</i>) – <i>R.E. Quinn, J. Rohrbaugh (1983)</i>	3
Suvokiama subjektyvi asmeninių ir organizacinių vertybių kongruencija – <i>D. Cable ir T. Judge (1996)</i>	2
Organizacinių vertybių apklausa (<i>Organizational Value Survey</i>) – <i>J. Liedtka (1991)</i>	2
Darbo vertybių apklausa (<i>Work Value Survey</i>) – <i>D. Cable, J. Edwards (2004)</i>	1
Rokeach vertybių tipologija (<i>RVS or Rokeach Value Survey</i>) – <i>M. Rokeach (1973)</i>	1
Darbo ir organizacinių vertybių apklausa (<i>Work and Organizational Values Survey arba WOV</i>) – <i>De Clerq ir kt. (2008)</i> - iš jo sukurtas WOV	1
Lyginamoji dėmesio skalė (<i>The Comparative Emphasis Scale arba CES</i>) – <i>B. Meglino, B. Ravlin (1998)</i>	1
Darbo vertybių klausimynas (<i>Work Values Questionnaire arba WVQ</i>) – <i>D. Elizur (1984)</i>	1
Darbo vertybių skalė (<i>Work Values Scale arba WVS</i>) – <i>S. Lyons (2004)</i>	1
Persidengiančios vertybės (<i>Shared values</i>) – <i>B. Posner (1985)</i>	1
Darbo vertybių aprašas (<i>Work Values Inventory</i>) – <i>D. Super (1970)</i>	1
Ateities stebėsena (<i>Monitoring The Future</i>) – <i>L. Johnston ir kt., (2006)</i>	1
Organizacinės kultūros aprašymas (<i>Organizational Culture Inventory arba OCI</i>) – <i>R. Cooke, J. Lafferty (1986)</i>	1
Autorių sukurti instrumentai	8

Jų taikymo tikslingumą tyrimuose galima pagrįsti tuo, kad metodai garantuoja reikiamą rezultatų patikimumą ir validumą. Tik pavieniai tyrimai atlikti remiantis naujais, pačių tyrimo autorių sukurtais, originaliais instrumentais, kurie nėra taip plačiai pripažįstami ir taikomi tyrimuose. Be to, nustatyta, kad sukurti ir pripažinti metodai tik modifikuojami ir adaptuojami konkrečiam tyrimui statistiškai įvertinant ir patvirtinant jų patikimumą.

Tyrimų lyginamosios analizės rezultatai rodo, kad asmeninių ir organizacijos vertybių kongruencija yra aktualus ir vis dažniau tiriamas reiškinys organizacijų vadybos kontekste dėl šio reiškinio teigiamos įtakos tiek organizacijai, tiek darbuotojo gerovei, tačiau Lietuvoje tokių tyrimų atlikta nedaug. Tyrimų ašimi vis dar lieka ne pats vertybių kongruencijos reiškinys, tačiau šio reiškinio ir su juo susijusių tam tikrų asmens ir organizacijos aspektų tyrimai. Mokslininkai gilinasi į ryšius, bet ne į patį vertybių kongruencijos konceptą. Todėl daugelis sukurtų ir naudojamų asmeninių ir organizacinių vertybių kongruencijos diagnostinių instrumentų taikomi ryšiumi su poveikiu asmeniui ir organizacijai tirti.

1.4 Asmeninių ir organizacinių vertybių kongruencijos instrumentų turinio lyginamoji analizė

Nors atlikta nemažai tyrimų ir gausu metodų vertybių kongruencijai įvertinti, tačiau naudojamų instrumentų pasirinkimo vertybių kongruencijai iširti pagrindimas lieka nevisiškai išgrynintas. Nėra daug žinoma apie instrumentų naudojamų asmeninių ir organizacinių vertybių kongruencijai tirti ypatumus, todėl sudėtinga nuspręsti, kokį instrumentą, atsižvelgiant į tyrimo tikslus, prioritetus, sąlygas ir galimybes, būtų praktiška pasirinkti tyrimui atlikti. Todėl tikslinga išanalizuoti tyrimuose taikomų instrumentų struktūrą, jų ypatybes, nustatyti jų naudojimo priežastis bei tai, kaip instrumentai kito laikui bėgant. Asmeninių ir organizacinių vertybių instrumentų struktūros lyginamoji analizė atlikta remiantis 1.3 dalyje atlikta tyrimų analize ir juose identifikuotų instrumentų vertybėms tirti pagrindu. Analizuoti ir lyginti šių instrumentų struktūra ir taikymo sąlygos: D. Super (1970) Darbo vertybių aprašas (*Work Values Inventory*), Darbo vertybių apklausa (*Work Value Scale*) S. Wollack ir kt. (1971) Darbo vertybių apklausa (*The Survey of Work Values*, M. Rokeach (1973) Rokeach vertybių tipologija (*Rokeach Value Survey*), R. E. Quinn ir J. Rohrbaugh (1983) Konkuruojančių vertybių modelis (*Competing Values Framework*), B. Posner (1985), D. Elizur (1984) Darbo vertybių klausimynas (*Work Values Questionnaire*), Persidengiančios vertybės (*Shared values*), R. Cooke ir J. Lafferty (1986) Organizacinės kultūros aprašymas (*Organizational Culture Inventory*), A. O'Reilly, A. Chatman ir F. Caldwell (1991) Organizacinės kultūros suderinamumas (*Organizational Culture Profile*), J. Liedtka (1991) Organizacinių vertybių apklausa (*Organizational Value Survey*), P. McDonald ir J. Gdanz (1991, 1992) Vertybių taksonomija (*The Taxonomy of Values*), S. H. Schwarz (1992) Schwartz vertybių apklausa (Schwartz Value Survey), D. Cable ir T. Judge (1996), B. Meglino ir B. Ravlin (1998) Lyginamoji vertybių skalė (*The Comparative Emphasis Scale*), T. Kalliath ir kt. (1999) Konkuruojančių vertybių modelis (*Competing value framework*), D. Cable, D. DeRude (2002) Subjektyvus asmens-organizacijos atitikimas (*Subjective P-O fit*), D. Cable ir J. Edwards (2004) Darbo vertybių apklausa (*Work Value Survey*), L. Šimanskienės (2007) Asmeninės ir organizacinės vertybės, S. De Clercq ir kt. (2008) Darbo ir organizacinių vertybių apklausa (*Work and Organizational Values Survey*).

1.5 lentelėje pateiktas asmeninių ir organizacinių vertybių kongruencijai tirti naudotų instrumentų sąrašas, jų sukūrimo metai, autoriai bei skalių ir/ar subskalių skaičius, sudarantis klausimyną. Tyrimo instrumentai lentelėje pateikti laikantis chronologinės sekos. 3 priede pateiktos išsamios visų lygintų instrumentų struktūros.

Asmeninių ir organizacijos vertybių kongruencijos tyrimų lyginamoji analizė rodo (1.3 poskyris), kad vertybių kongruencijai įvertinti dažniausiai taikomas D. Cable ir D. DeRue (2002) sukurtas metodas, kuris nustato suvokiamą asmeninių ir organizacinių vertybių atitikimą. *Asmens–organizacijos atitikimas*, kuris D. Cable ir D. DeRue (2002) yra tapatinamas asmeninių ir organizacijos vertybių kongruencijai, vertinamas trimis teiginiais: *Dalykai, kuriuos aš vertinu gyvenime, yra labai panašūs į dalykus, kuriuos vertina mano organizacija; Mano asmeninės vertybės atitinka mano organizacijos vertybes ir kultūrą; Mano organizacijos vertybės ir kultūra gerai atitinka tuos dalykais, kuriuos aš vertinu gyvenime.*

Labai panašiu metodu, kaip ir D. Cable ir D. DeRue (2002), tačiau anksčiau sukurtu, vertybių kongruenciją vertina B. Z. Posner (1985), pasitelkdamas dviejų teiginių skalę: *Mano asmeninės vertybės yra bendrai suderinamos su organizacijos vertybėmis ir Aš manau, kad kartais nuleidžiu asmeninius principus, kad atitikčiau savo organizacijos lūkesčius*. M. Siegall ir T. McDonald (2004) taip pat sukonstravo dviejų teiginių metodą vertybių kongruencijai nustatyti: *Sutinku su organizacijos vertybėmis ir Per pastaruosius metus mano su darbu susiję tikslai ir organizacijos tikslai pradėjo priešintis*.

1.5 lentelė. Asmeninių ir organizacinių vertybių kongruencijos diagnostinių instrumentų raida ir apimtis

Metai	Instrumento pavadinimas	Instrumento trumpinys	Autorius(-iai)	Skalių ir/ar subskalių skaičius
1970	Darbo vertybių aprašas	WVI	D. Super	45
1971	Darbo vertybių apklausa	WVS	S. Wollack ir kt.	42
1973	Rokeach vertybių tipologija	RVS	M. Rokeach	36
1983	Konkuruojančių vertybių modelis	CVF	R. E. Quinn, J. Rohrbaugh	16
1984	Darbo vertybių klausimynas	WVQ	D. Elizur	24
1985	Persidengiančios vertybės	-	B. Posner	2
1986	Organizacinės kultūros aprašymas	OCI	R. Cooke, J. Lafferty	120
1991	Organizacinės kultūros suderinamumo metodas	OCP	A. O'Reilly, A. Chatman, F. Caldwell	54
1991	Organizacijos vertybių apklausa	OVS	J. Liedtka	15
1991, 1992	Vertybių taksonomija	-	P. McDonald, J. Gdanz	24
1992	Schwartz vertybių apklausa	SVS	S. H. Schwarz	57
1996	Suvokiama subjektyvi asmeninių ir organizacinių vertybių kongruencija – adaptuota A. Oreilly ir kt. (1991)	OCP	D. Cable, T. Judge	40
1998	Lyginamoji vertybių skalė	CES	B. Meglino, B. Ravlin	48
1999	Konkuruojančių vertybių modelis adaptuota Quinn, Rohrbaugh (1983), Quinn, Spreitzer (1991)	CVF	T. Kalliath ir kt.	32
2002	Subjektyvus asmens-organizacijos atitikimas	-	D. Cable, D. DeRude	3
2004	Darbo vertybių apklausa	WVS	D. Cable, J. Edwards	24
2004	Asmens ir organizacijos vertybių atitikimas	-	M. Siegall, T. McDonald	2
2007	Asmeninės ir organizacijos vertybės	-	L. Šimanskienė	34
2008	Darbo ir organizacinių vertybių apklausa sudarytas remiantis S. H. Schwatz (1992)	WOVS	S. De Clercq ir kt.	50

Nors šie vertybių kongruencijos vertinimo metodai panašūs, tačiau D. Cable ir D. DeRue (2002) *Asmens–organizacijos atitikimas* žymiai plačiau paplitęs tyrimuose. Tokį metodo taikymo dažnumą galima pagrįsti jo nesudėtingu pritaikymu. Tačiau nei šis, nei kiti anksčiau aptarti metodai neatsižvelgia į konkrečias, tam tikrai kultūrai ar net organizacijai būdingas vertybes, kurios apsunkintų instrumento adaptavimą tyrimams skirtingose kultūrose. Tokie metodai leidžia

lengvai įvertinti asmens ir organizacijos vertybių kongruencijos apraiškas, tačiau nėra vertinamos, kokios ir kiek konkrečios vertybės kongruentiškos.

Seniausias tyrimuose rastas vertybių vertinimo instrumentas dar 1970 m. pirmą kartą publikuotas D. Super (1970) *Darbo Vertybių aprašas* (Super's Work Value Inventory – SWVI). Tai vienas žinomiausių klausimynų, skirtas vertybėms, susijusioms su darbu, tirti (1.6 lentelė).

1.6 lentelė. D. Super „Darbo vertybių aprašas“ (1970)

Vertybių skalės	Identifikatoriai
Kūrybiškumas	Išbandyti naujas idėjas ir pasiūlymus, sukurti ką nors naujo, svarstyti naujas idėjas.
Vadovavimas kitiems	Turėti autoritetą kitiems, naudotis lyderio savybėmis, planuoti ir organizuoti kitų žmonių darbą.
Pasiekimai	Patirti jausmą, kad šiandienos darbai atlikti gerai, gauti gerus darbo rezultatus, matyti savo pastangų rezultatus.
Aplinka	Tinkama darbo vieta, adekvačios poilsio ir fizinių poreikių patalpos, palanki, rami aplinka darbo metu.
Santykiai su vadovybe	Teisingi, sąžiningi santykiai su tiesioginiu vadovu, supratingas ir prieinamas vadovas, vadovas rūpinasi darbuotojo nuomone.
Gyvenimo būdas	Galimybė būti žmogumi, kuriuo norėtum būti, laisvalaikis, kuris tau labiausiai patinka, vadovavimasis tau labiausiai tinkamu gyvenimo būdu.
Saugumas	Žinojimas, kad tavo darbas tęsis, įsitikinimas, kad visada galėsi turėti darbą, žinojimas, kad nutrūkus įmonės veiklai galėsi įsidarbinti kitoje organizacijoje.
Santykiai su kolegomis	Priklausymas grupei, draugystės su kolegomis formavimas, ryšių su bendradarbiais užmezgimas.
Estetika	Kūrybiškumo galimybės, grožio pasauliui kūrimas, įspūdingų produktų kūrimas.
Prestižas	Prestižo įgavimas savo srityje, žinojimas, kad kiti asmenys tavo darbą laiko svarbiu, buvimas pavyzdžiu kitiems.
Nepriklausomybė	Laisvė savo aplinkoje, savo sprendimų priėmimas, buvimas pats sau viršininku.
Įvairovė	Pokyčių darbe laukimas, rutininių darbų nebuvimas, skirtingų užduočių atlikimas.
Ekonominė nauda	Galimybė gauti paaukštinimą, galimybė pasikelti darbo užmokestį, pakankamą pragyventi, uždarbis pakankamas labai geram gyvenimui.
Altruizmas	Pagalba kitiems, jausmas, kad tikrai pagelbėjai kitam asmeniui, prisidėjimas prie kitų asmenų gerovės.
Intelektinė stimuliacija	Privalejimas spręsti problemas, protinių iššūkių turėjimas, nuolatinis protinis darbas.

Šaltinis: sudaryta remiantis D. Super (1970).

D. Super vertybes apibūdina kaip asmeninių poreikių tobulinimą aplinkoje ir teigia, kad vertybės yra pasitenkinimai, kurių žmonės siekia savo darbe, arba jų darbo rezultatas. Šio instrumento tikslas padėti individams įvertinti tai, kas jiems svarbu darbe. Instrumentą sudaro 15 darbo vertybių skalų, kurios apima saugumą, santykius su vadovu, ekonominę naudą, prestižą, santykius su kolegomis, profesinę sėkmę, darbo aplinką, gyvenimo būdą, kūrybiškumą, estetiką, intelektinę stimuliaciją, įvairovę, altruizmą, nepriklausomybę ir vadovavimą kitiems. Kiekviena skalė turi dar po tris su šios skalės identifikuojamomis vertybėmis susijusias subskales, taigi klausimyną sudaro 45 identifikatoriai. Anot instrumento kūrėjų, ne visos vertybės vienodai svarbios, todėl vertinant teiginius respondento prašoma atsakyti pasirenkant į vieną iš penkių variantų, atsižvelgiant į jo svarbą: visiškai nesutinku, nesutinku, abejoju, sutinku ir visiškai sutinku.

Individualių vertybių vertinimui tyrimuose dažnai randamas M. Rokeach (1973) metodas – *Rokeach vertybių tipologija* (*Rokeach Value Survey*). 1970 m. M. Rokeach išsamiai tyrinėjo, kaip

įvertinti vertybes, ir 1973 metais sukūrė *Vertybių matavimo instrumentą (Value Measurement Instrument – VMI)*. Mokslininkas susiaurino vertybių skaičių iki 18 terminalinių ir 18 instrumentinių vertybių taip, jog instrumentas esti universalus. Terminalinės vertybės – tai galutinės vertybės, atspindinčios galutinę egzistavimo būseną (individo pasiekimų galutiniai rezultatai, gyvenimo tikslai, kuriuos jis siekia realizuoti per savo gyvenimą, pvz.: taika, pasiekimai, gerovė). Instrumentinės vertybės – tarpinės, atspindinčios pageidautiną elgesio būdą, priemonės, padedančios pasiekti aukščiausių tikslų (išryškėja priemonėse, naudojamose realizuoti terminalines vertybes, pvz.: ambicijos, išradingumas, o tai būtina siekiant gerovės). M. Rokeach išskirtos terminalinės ir instrumentinės vertybės pateiktos 1.7 lentelėje.

1.7 lentelė. M. Rokeach „Vertybių tipologija“ (1973)

Instrumentinės vertybės		Terminalinės vertybės	
1.	Ambicijos	1.	Brandi meilė
2.	Atlaidus	2.	Draugystė
3.	Atsakingas	3.	Grožio pasaulis (menai, gamta)
4.	Gabus	4.	Įdomus gyvenimas / Savirealizacija
5.	Intelektualus	5.	Išmintis
6.	Kontroliuojantis save	6.	Išsigelbėjimas (amžinas gyvenimas)
7.	Lakios vaizduotės	7.	Sveikata/Laimė (pasitenkinimas)
8.	Linksmas	8.	Laimėjimo/atlikimo jausmas
9.	Logiškas	9.	Laisvė
10.	Mandagus	10.	Lygybė
11.	Mylintis	11.	Malonumas (malonus gyvenimas)
12.	Nepriklausomas	12.	Nacionalinis saugumas
13.	Paklusnus	13.	Patogus gyvenimas/Gyvenimo kokybė
14.	Paslaugus	14.	Savigarba
15.	Plataus mąstymo	15.	Socialinis pripažinimas (pagarba)
16.	Sąžiningas	16.	Šeimos saugumas (rūpinimasis artimaisiais)
17.	Smalsus	17.	Taika pasaulyje
18.	Švarus	18.	Vidinė harmonija

Šaltinis: sudaryta remiantis M. Rokeach (1973).

Šia klasifikacija remiasi nemažai Lietuvos ir užsienio autorių (Jucevičienė, 1996; Stacknam ir kt., 2000; Vasiliauskas, 2005). Vertinant vertybes respondento prašoma pagal svarbumą įvertinti ir reitinguoti terminalines ir instrumentines vertybes. Be to, M. Rokeach, taikydamas šį instrumentą, suvokė, kad asmens ir grupių vertybes galima įvertinti kiekybiškai ir taip stebėti vertybių prioritetų pokyčius.

Dažnai tyrimuose randamas vertybių kongruencijos įvertinimo metodas – P. McDonald ir J. Gandz (1991, 1992) sukurtas *Vertybių taksonomijos (Taxonomy of Values)* instrumentas. Tai pakoreguota M. Rokeach (1973) vertybių sąrašo versija, kurią sudaro 24 vertybės ir sukurta naudoti verslo organizacijose (1.8 lentelė).

1.8 lentelė. P. McDonald ir J. Gandz „Vertybių taksonomija“ (1992)

Vertybių skalės	Identifikatoriai
Į santykius orientuotos	Plačios pažiūros, dėmesingumas, bendradarbiavimas, mandagumas, teisingumas, sugebėjimas atleisti, humoro jausmas, dorumas, atvirumas, socialinė lygybė.
Į užduotis orientuotos	Agresyvumas, stropumas, iniciatyvumas.
Į pokyčius orientuotos	Prisitaikymas, autonomiškumas, kūrybiškumas, vystymasis, eksperimentavimas.
Į esamos padėties išlaikymą	Apdairumas, ekonomiškumas, taisyklių ir normų laikymasis, logiškas mąstymas, nuolankumas, drausmingumas.

Šaltinis: sudaryta remiantis P. McDonald, J. Gandz (1991, 1992).

Autorių teigimu, kiekviena organizacija turi kiekvieną iš šių vertybių, tačiau jų svarba kiekvienoje organizacijoje santykinai svyruoja. Tolimesni tyrimai paskatino autorius sugrupuoti vertybes į 4 atskiras skales: „į užduotį orientuotos vertybės“, „esamos padėties išlaikymo vertybės (Status quo)“, „su pokyčiais susijusios vertybės“, „į santykius orientuotos vertybės“. Vertinama, kaip atitinkamos vertybės yra svarbios asmeniui ir kaip organizacijai, todėl galima pamatuoti vertybių kongruencijos lygį.

Kitas dažnai tyrimuose taikomas metodas – R. E. Quinn ir J. Rohrbaugh (1983) *Konkuruojančių vertybių modelis (Competing Value Framework - CVF)*. Instrumento dažną taikymą praktikoje galima pagrįsti atliktų organizacijų tyrimų išsamiais empiriniais duomenimis, kurių pagrindą sudaro efektyvumo kriterijai ir indikatoriai. K. S. Cameron ir R. E. Quinn (2006) teigia, jog CVF laikomas vienas iš penkiasdešimties svarbiausių modelių vadybos mokslo istorijoje. Metodas sukurtas atliekant tyrimus organizacijose, siekiant išsiaiškinti, kas lemia efektyvų organizacijų funkcionavimą (Quinn, Rohrbaugh, 1983). CVF grįstas keliais efektyvumo rodikliais, kurie diferencijuojami dviem konkuruojančių vertybių dimensijomis: pirmą dimensiją – lankstumas ir diskretiškumas vs stabilumas ir kontrolė; antrą dimensiją – vidinė orientacija ir integracija vs išorinė orientacija ir diferenciacija. Kartu abi konkuruojančios dimensijos sudaro keturis kvadrantus – kiekviename iš jų pateiktas organizacinio efektyvumo rodiklių rinkinys, kuriame susitelkia pagrindinės nuostatos, vertybės bei prielaidos, atitinkančios tam tikrą kultūros tipą. Kiekvienas kvadrantas pavadintas pagal labiausiai atitinkančią organizacinės kultūros charakteristiką. Autoriai prašo įsivaizduoti keturias vertybių grupes, reprezentuojančias keturių skirtingų organizacijų vertybes. Šios keturios skirtingos organizacijos turi skirtingai „jaustis“. Taip pat tikimasi pamatyti aiškius šių organizacijų skirtingų vertybių prioritetų ženklus. Žmogiškųjų išteklių valdymo praktika tokiose organizacijose taip pat gana skirtinga. Pavyzdžiui, organizacija su į užduotį orientuotomis vertybėmis gali pasirinkti ir įdarbinti darbuotojus, kurie darbštūs, agresyvūs ir stropūs. Darbuotojai turėtų būti vertinami remiantis jų gebėjimu pasiekti veiklos tikslus ir jiems turėtų būti atlyginta remiantis jų individualiais pasiekimais. Organizacija su pokyčiais susijusiomis vertybėmis, tikėtina, turės žmogiškųjų išteklių valdymo praktiką, kuri skatintų kūrybiškumą ir inovacijas. Tokia organizacija turėtų pasirinkti ir įdarbinti darbuotojus su naujaisiais įgūdžiais bei polinkiu pokyčiams ir prisitaikymui. Daug finansų gali būti skiriama mokymams ir ugdymui. Organizacija gali turėti labai lanksčią struktūrą, o sprendimų priėmimas turėtų būti decentralizuotas. O organizacija, pasižyminti stipriomis status quo vertybėmis, galėtų būti hierarchinė su centralizuotu sprendimų priėmimo ir formaliomis procedūromis. Darbuotojai

turėtų būti pasirenkami su tokiomis savybėmis, kaip stabilumas, o ne aukšto lygio žinios, įgūdžiai ar gebėjimai. Remiantis konkuruojančių vertybių modeliu, diagnozuojama esama ir siektina organizacinė kultūra bei siektinos naujos organizacijos vertybės. Atlikus tyrimą, išskiriamas bendras siektinų vertybių rinkinys, kurio pagrindu, kuriant naują organizacinę kultūrą, tikėtinas pasipriešinimo pokyčiams eliminavimas tirtoje institucijoje bei organizacijos gebėjimas ateityje efektyviau valdyti pokyčių riziką. Originali šio instrumento versija turi 16 teiginių, tačiau autoriai, tyrimams adaptuodami šį modelį, dažnai išplečia teiginių skaičių.

1.9 lentelė. T. Kalliath ir kt. modifikuotas R.E. Quinn ir G.M. Spreitzer (1991) sukurtas „Konkuruojančių vertybių modelis“ (1999)

LANKSTUMAS			
VIDINIS	<p>Žmonių santykių</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Bendradarbiavimas ○ Darbuotojų įgalinimas veikti ○ domėjimasis naujomis idėjomis vertinti ○ Komandinis darbas ○ <i>Moralė</i> ○ <i>Lojalumas</i> ○ <i>Pasitikėjimas</i> ○ <i>Draugiškumas</i> 	<p>Atviros sistemos</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Lankstumas ○ Asmeninis augimas ○ Inovatyvumas ○ Kūrybiškumas ○ <i>Decentralizacija</i> ○ <i>Rizikingumas</i> ○ <i>Naujausių paslaugų, produktų ir technologijų teikimas</i> ○ <i>Naujos idėjos</i> 	IŠORINIS
	<p>Vidinių procesų</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Kontrolė ○ Įstatymų ir normų laikymasis ○ Stabilumas ○ Numatomi rezultatai ○ <i>Darbo proceso kontroliavimas</i> ○ <i>Tvarka</i> ○ <i>Taisyklės</i> ○ <i>Priklausomybė ir pasitikėjimas</i> 	<p>Racionalių tikslų</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Koncentracija į užduotį ○ Aiškumas ○ Efektyvumas ○ Puikūs darbo rezultatai ○ <i>Darbų užbaigtumas</i> ○ <i>Tikslų pasiekimas</i> ○ <i>Konkurencingumas</i> ○ <i>Geriausias įmanomas darbų atlikimas</i> 	
KONTROLĖ			

Šaltinis: sudaryta remiantis R. E. Quinn, J. Rohrbaugh (1983), T. Kalliath ir kt. (1999).

Toks šio instrumento modifikavimo pavyzdys galėtų būti T. Kalliath ir kt. (1999) *Konkuruojančių vertybių modelis*, sukurtas modifikuojant R. E. Quinn ir J. Rohrbaugh (1983) instrumento versiją. Kai originali šio instrumento versija talpina 16 vertybių, T. Kalliath ir kt. (1999) modifikuotą versiją sudaro 32 vertybės. Autoriai, konstruodami instrumentą, į kiekvieną subskalę papildomai pridėjo po 4 identifikatorius (1.9 lentelėje šie identifikatoriai pažymėti pakreiptu šriftu). Atliekant vertinimą, respondentų prašoma tris kartus įvertinti tą pačią vertybę. Pirma, kaip ji jiems patiems svarbi, antra, kaip svarbi padaliniui, trečia, organizacijai kaip visumai. Respondentai visas 32 vertybes turi įvertinti nuo 1 (visiškai nevertinama) iki 7 (labai vertinama). Instrumentą sudaro keturios skalės: vidinių procesų, atviros sistemos, racionalių tikslų ir žmogiškųjų santykių vertybės.

Tyrimų lyginamoji analizė atskleidė, kad vienas dažniausiai naudojamų ir vertybėmis pagrįstų asmens–organizacijos atitikimo įvertinimo instrumentų yra A. O'Reilly, A. Chatman ir F. Caldwell 1991 m. pasiūlytas *Organizacijos kultūros suderinamumo (Organizational Culture Profile - OCP)* metodas (1.10 lentelė). N. Ashkanasy ir kt. (2000), atlikę metaanalizę, patvirtina, kad šis metodas yra vienas iš nedaugelio instrumentų, kuris garantuoja reikiamą rezultatų

patikimumą ir validumą. Anot instrumento kūrėjų, pastangos buvo nukreiptos tokių teiginių parinkimui, kurie: 1) būtų tinkami tiek asmeniui, tiek organizacijai apibūdinti; 2) nebūtų vienodai būdingi visiems asmenims ir organizacijoms; 3) būtų lengvai suvokiami. Instrumentą sudaro 54 teiginių apie vertybes sąrašas. Kiekvienas teiginys orientuotas į skirtingą vertybę, tokią, kaip „rizikos priėmimas“, „inovatyvumas“, „tikslumas“, „agresyvumas“, „nekonfliktingumas“ ar „neformalumas“. Remiantis šiuo instrumentu, nustatomos organizacijos puoselėjamos vertybės ir darbuotojo pozicija šių vertybių atžvilgiu. Respondentų prašoma įvertinti 54 vertybes 9 taškų atsakymų skalėje nuo „labiausiai svarbu“ iki „labiausiai nesvarbu“. Teiginių vertinimą respondentas atlieka du kartus: pirma, jis nurodo, kaip, jo nuomone, svarbu, kad tam tikros vertybės būtų jo idealioje organizacijoje, ir antrą kartą – kaip, jo nuomone, šios vertybės iš tiesų svarbios esamoje organizacijoje.

1.10 lentelė. C.A. O'Reilly ir kt. „Organizacinės kultūros suderinamumas“ (1991)

Vertybių identifikatoriai			
1) lankstumas	15) orientacija į komandinį darbą	29) orientacija į veiksmus	43) pritapimas
2) sugebėjimas prisitaikyti	16) dalijimasis informacija	30) iniciatyvumas	44) bendravimas su kitais darbuotojais
3) stabilumas	17) empatija organizacinės kultūros atžvilgiu	31) refleksyvus	45) entuziazmas darbui
4) nuspejamumas	18) orientacija į bendravimą su žmonėmis	32) orientacija į pasiekimus	46) sugebėjimas ilgai dirbti
5) inovatyvumas	19) teisingos nuostatos	33) reiklumas	47) nesivaržymas
6) staigus reagavimas į naujas pasitaikiusias galimybes	20) pagarba asmens teisėms	34) asmeninis atsakingumas	48) kokybės akcentavimas
7) polinkis į eksperimentavimąsi	21) tolerancija	35) aukštų standartų kėlimas	49) išsiskyrimas iš kitų
8) rizikingumas	22) neformalus bendravimas	36) galimybės profesiniam tobulėjimui	50) gera reputacija
9) atsargumas	23) lengvas sukalbamumas	37) geras užmokestis už gerą darbą	51) socialinis atsakingumas
10) autonomiškumas	24) ramumas	38) darbuotojų saugumas	52) orientavimasis į rezultatus
11) paklusnumas taisyklėms	25) kolegų palaikymas	39) pagyrimas už gerą darbą	53) aiški filosofija
12) analitiškas	26) agresyvumas	40) nekonfliktiškumas	54) konkurencingumas
13) dėmesingas detalėms	27) organizuotumas	41) sugebėjimas tiesiogiai išspręsti iškilusius konfliktus	
14) preciziškumas	28) ryžtingumas	42) sugebėjimas darbo aplinkoje rasti draugų	

Šaltinis: sudaryta remiantis A. O'Reilly ir kt. (1991), D. Cable, J. Judge (1997).

Taigi, OCP matuoja laipsnį, kuriuo asmuo vertina organizacinę elgseną esamoje organizacijoje, tokią kaip „inovacijos ir rizika“ arba „dėmesys smulkmenoms“. Palyginus asmens idealios organizacijos profilį su asmens suvokiamu tiriamos organizacijos profiliu, nustatomas asmens–organizacijos atitikimas. OCP – išsamus, platus ir įgalinantis tiesiogiai pamatuoti konkrečių asmens ir organizacijos vertybių atitikimą. Tačiau, kaip rodo tyrimų lyginamoji analizė,

originalus sukurtas klausimynas nuolat peržiūrimas ir sutrumpinamas kitų autorių, o taip adaptuojama pagal tyrimo specifiką.

C.A. O'Reilly ir kt. (1991) sukurtą Organizacinės kultūros suderinamumo metodą kaip pagrindą naujo instrumento formavimui pasitelkė D. Cable ir T. Judge (1996). Autoriai sutrumpino originalų instrumentą ir pasiūlė tiek asmenines, tiek organizacines vertybes tirti naudojant 40 teiginių. 1.10 lentelėje pateikiamas C.A. O'Reilly ir kt. (1991) vertybių sąrašas, o D. Cable ir J. Judge (1996) instrumente adaptuotos šio instrumento vertybės išryškintos.

Vertinant vertybes, respondentų prašoma įvertinti, kiek kiekvienas teiginys yra jam pačiam būdingas, ir nurodo kiekvieną teiginį įterpti į atitinkamą sekciją nuo labiausiai iki mažiausiai būdingų. Į kiekvieną sekciją galima įrašyti tik ribotą teiginių skaičių, pavyzdžiui, tik 2 teiginiai gali būti įterpti į sekciją „labiausiai būdinga“. Be to, D. Cable ir T. Judge (1996) *Subjektyviai suvokiamo asmens-organizacijos atitikimo* instrumentą papildė trimis teiginiais, kuriuos respondentas turi įvertinti nuo 1 iki 5: „Kiek Jūs jaučiate, kad Jūsų vertybės atitinka ar sutampa su šios organizacijos ir joje esančių darbuotojų vertybėmis?“, „Mano vertybės sutampa su esamų organizacijos darbuotojų vertybėmis“ ir „Ar manote, kad vertybės ir šios organizacijos „asmenybė“ atspindi jūsų vertybes ir asmenybę?“

J. Liedtka (1991) sukurtas *Organizacijos vertybių apklausa (Organizational Value Survey)* metodas taip pat dažnai randamas vertybių tyrimuose. Autorė išskyrė 15 organizacijos vertybių: lyderystė, organizacijos reputacija, darbuotojų gerovė, tolerancija, paslaugos visuomenei, bendruomenė, organizacijos stabilumas, biudžeto stabilumas, organizacijos augimas, pelno maksimalizavimas, inovacijos, nuoširdumas, dorumas, produkto kokybė, klientų aptarnavimas. Pabrėžtina, kad vertybių kongruenciją vertinama pagal aukščiausio lygio vadovų ir vadybininkų vertybes. Kiti tyrėjai adaptavo šį klausimyną išplėsdami arba sutrumpindami vertybių sąrašą.

Kitas instrumentas, sukurtas D. Cable ir J. Edwards (2004), testuotas ne kartą – *Darbo vertybių apklausa (Work Value Survey - WVS)*. Instrumentas paremtas S. H. Schwartz (1992) „Žmogiškųjų vertybių modelių“ (1.11 lentelė). S. H. Schwartz vertybių skalė naudinga tuo, kad identifikuoja pagrindines (universalias) individų vertybes. Tačiau autoriai teigia, kad negalėjo šio instrumento taikyti dėl kelių priežasčių. Autoriai tyrė individus organizacijos kontekste, o S. H. Schwartz skalėje yra nemažai dimensijų, kurios negali būti taikomos organizacijoms (pvz.: „dvasinis gyvenimas“). Taip pat neaiškus S. H. Schwartz instrumento empirinis patikimumas ir jį sunku įvertinti, nes vertybėms nustatyti taiko erdvinę analizę, o ne metodus, pagrįstus klasikine matavimo teorija. Kaip ir S. H. Schwartz (1992) skalė, taip ir WVS modelis pagrįstas dviem ašimis, kurios atskiria pagrindinius individų motyvatorius. Pirmoji ašis yra atvirumas pokyčiams su konservatyvizmu, kuri atskiria vertybes pagal siekius naujų intelektualinių ir emocinių interesų lyginant su tikrumo siekimo ir status quo išlaikymu. Kita ašis yra savęs tobulinimas su savęs – transcendencija, išryškinanti vertybes pagal asmeninius interesus ir siejanti su kitų gerove.

1.11 lentelė. D.M.Cable ir J.R. Edwards „Darbo vertybių apklausa“ (2004)

Vertybių skalės	Identifikatoriai
Altruizmas	Pasaulio būklės gerinimas, paslaugumas visuomenei, aukojimasis žmonijos labui.
Santykiai su kitais	Santykių su bendradarbiais formavimas, pastangos pažinti savo kolegas artimiau, tvirtų ryšių su kolegomis kūrimas.
Užmokestis	Atlyginimo dydis, visas užmokestis, išmokų kiekis.
Prestižas	Pagarba, įgaunamas statusas visuomenėje, traukti investicijas.
Saugumas	Užtikrintumas dėl darbo vietos, užtikrintumas, kad visada bus ką dirbti, įsitikinimas, kad darbai tęsis.
Autoritetas/Įgaliojimai	Organizacinė struktūra, aiški komandų grandinė, ryškios įgaliojimų ribos.
Įvairovė	Darbų įvairovė, kažko naujo darymas kiekvieną dieną, darbai, susidedantys iš skirtingų užduočių.
Autonomiškumas	Darbo atlikimas savaip, nulemti, kaip darbas bus atliktas, asmeninių sprendimų priėmimas.

Šaltinis: sudaryta remiantis D.M.Cable, J.R. Edwards (2004).

Naudojantis šiuo modeliu, D. Cable ir J. Edwards (2004) identifikavo 8 darbo vertybių grupes: altruizmas, santykiai, atlygis, saugumas, valdžia, prestižas, įvairovė ir autonomija. Vertybių kongruencijai nustatyti respondentų prašoma įvertinti 24 WVS teiginius keturiais skirtingais būdais. Asmeninėms vertybėms nustatyti prašoma įvertinti: „Kaip jums tai svarbu?“, o organizacinėms – „Kaip tai svarbu organizacijai, kurioje jūs dirbate?“ Taip pat psichologiniams poreikiams nustatyti klausama: „Kiek tai jums reikšminga?“, o organizacijos pasiūlai nustatyti: „Kiek tai yra jūsų darbe? Atsakymai į klausimus svyruoja nuo 1 (visiškai nesvarbu) iki 5 (labai svarbu).

R. Cooke ir J. Lafferty sukurtas *Organizacinės kultūros aprašymo* (OCI) metodas yra taikomas esamai organizacinei kultūrai įvertinti. OCI siūlo 12 pagrindinių kultūros normų, kurios grupuojamos į tris pagrindinius kultūros tipus: konstruktyvų, pasyvų / gynybinį ir agresyvų/gynybinį. 1.12 lentelėje pateikiamas konkrečių kultūrinių normų ir kultūros tipų bei jas apibėžiančių elgesio normų sąvadas. Konstruktyvus kultūros tipas toks, kuriame vertinamas bendradarbiavimas, mėgavimasis užduotimis ir kūrybiškumas. Pasyviam/Gynybiniam kultūros tipui būdinga tradicinė valdžia, normų atitikimas ir vykdymas ir hierarchinė valdžia. Agresyvus/Gynybinis kultūros tipas demonstruoja keletą neigiamų normų, pavyzdžiui, konkurencija ir opozicija, kurios gali būti žalingos ilgalaikėje organizacijoje perspektyvoje. Keturios iš elgesio normų yra konstruktyvios ir palengvina aukštos kokybės problemų sprendimą ir sprendimų priėmimą, komandinį darbą, produktyvumą ir ilgalaikį efektyvumą. Aštuonios iš elgesio normų yra Gynybos (Pasyvus ir Agresyvus) ir menkina efektyvumą. OCI leidžia organizacijoms analizuoti savo kultūrą ir nustatyti praktines strategijas siekiant padidinti jų produktyvumą ir ilgalaikį efektyvumą. OCI matuoja esamas ir pageidaujamas organizacijos ar grupės elgesio normas. Šio instrumento validumas ir patikimumas statistiškai pagrįstas, nes apklausą atliko tūkstančiai žmonių visame pasaulyje. 120 teiginių apibūdina elgesį ir asmeninį stilių bei vertina, kaip žmonės jaučiasi, kaip jie turėtų elgtis ir galvoti. OCI taip pat gali būti naudojamas nustatyti organizacijos pageidaujamą kultūrą. Faktinės ir pageidaujamos idealios kultūros palyginimas leidžia nariams pamatyti, ar skiriasi normos ir vertybės, kurios, organizacijos narių nuomone, padėtų organizacijai pasiekti optimalų efektyvumą. Tuomet nariai

gali sutelkti dėmesį į konkrečias sritis, kurias reikia patobulinti, jei nori pasiekti įsivaizduojamą organizaciją.

1.12 lentelė. R. Cooke ir J. Lafferty „Organizacinės kultūros aprašymas“ (1986)

Kultūrinės normos	Identifikatoriai	Kultūros, kuriai priklauso, tipas
Humanistinės/Pagalbos	Organizacija valdoma į asmenį orientuotu stiliumi ir tikimasi, kad nariai yra padedantys ir palaikantys vienas kitą.	Konstruktivi
Ryšių	Organizacija teikia pirmenybę tarpasmeni harmonijai.	Konstruktivi
Pasiekimų	Šiame kultūros tipe darbo koncepcijoje svarbiausia yra iššūkius metančių tikslų nustatymas ir pasiekimas.	Konstruktivi
Savirealizacijos	Šiai kultūrai svarbiausia kūrybingumas, kokybė prieš kiekybę, darbuotojų tobulėjimas ir savirealizacija.	Konstruktivi
Prisitaikymo	Siekiant palaikyti gerus santykius, konfliktų yra vengiama bet kokia kaina.	Pasyvi/Gynybinė
Konvensijos	Organizacinė kultūra konservatyvi.	Pasyvi/Gynybinė
Priklausymo	Randamos hierarchinės organizacijose, kur centralizuotas sprendimų priėmimas.	Pasyvi/Gynybinė
Vengimo	Organizacinė kultūra, kurioje sėkmė nepripažįstama, bet už klaidas baudžiama. Charakterizuojama žmonių, neprisimančių atsakomybės, todėl jie nepripažįsa kaltės už klaidas.	Pasyvi/Gynybinė
Priešinimosi	Konfrontacija ir negatyvizmas – stiprios jėgos darbe. Statusas ir įtakos turėjimas yra pagrindiniai organizacijos narių tikslai.	Agresyvi/Gynybinė
Galių	Valdžia yra neatskiriama nuo asmenų valdžios padėties. Hierarchinė sprendimų priėmimo ir veiksmų suformavimo struktūra.	Agresyvi/Gynybinė
Konkurencijos	Šio kultūros tipo organizacijose nariai yra apdovanojami už vienas kito pranokimą. Laimėjimas yra organizacijos ašis ir „laimėjimo-pralaimėjimo“ sistema apibrėžia darbo santykius.	Agresyvi/Gynybinė
Kompetencijos/Perfekcionizmo	Organizacijos, kuriose sunkus darbas ir perfekcionizmas konkreitiems tikslams yra labai svarbūs aspektai.	Agresyvi/Gynybinė

Šaltinis: sudaryta remiantis Cooke, Lafferty (1986).

C. Ravlin ir M. Meglino (1987) sukūrė *Lyginamąją dėmesio skalę* (*The Comparative Emphasis Scale – CES*), skirtą pamatuoti 4 vertybių dimensijoms, egzistuojančioms darbe, kurias jie identifiko atlikę tyrimus. Metodas plačiausiai naudojama asmeninėms, kurios būdingos darbovietėje, vertybėms vertinti (1.13 lentelė). CES sudaro 24 teiginių poras, kurios sudaro keturias vertybių dimensijas: pasiekimai, rūpestis kitais, sąžiningumas, teisingumas. Respondentai prašomi priverstinai pasirinkti vieną iš dviejų teiginių, kur kiekvienas teiginys atskleidžia tam tikrą vertybę, ką turėtų pabrėžti/išsakyti darbe. C. Ravlin ir M. Meglino (1987), kaip ir M. Rokeach, tikėjo, kad, nepaisant vertybių matavimo sunkumų, efektyviausiai ir geriausiai vertybes atskleidžia priverstinio pasirinkimo skalės principas. Autoriai aiškino šio formato taikymo svarbą tuo, kad, nors visos vertybės yra linkusios būti labai socialiai pageidautinos, tačiau asmenys gali jas išskirti pagal svarbą. Teiginių pavyzdžiai, iš kurių individas turi pasirinkti: a) manau, kad atsisakyti kažką daryti, yra blogai; b) sukurti vienodas sąlygas visiems darbuotojams arba a) esu sąžiningas, b) esu teisingas. Nors originalus CES formatas yra priverstinis pasirinkimas (Meglino, Ravlin, 1998), tačiau CES galima taikyti dviem būdais – reitinguojant pagal svarbumą ir Likert tipo matavimu.

1.13 lentelė. **B.M. Meglino ir E.C. Ravlin „Lyginamoji dėmesio skalė“ (1989)**

Vertybių skalės	Identifikatoriai
Pasiekimai / Sunkus darbas	Sąsajos darbe ir projektuose, poreikių patenkinimas neatsižvelgiant į asmeninį grafiką, papildomų užduočių atlikimas siekiant išsiveržti į priekį, darymas visko, ko reikalauja darbas, naujų galimybių ieškojimas tam, kad įgytų naujų įgūdžių, aukščiausių savo darbo rezultatų išlaikymas, pastangos būti geriausiajam darbe, kiekvieno pradėto darbo pabaigimas, pastangos dirbti kaip įmanoma geriau, kad kuo daugiau išmanytų darbą, aukštų standartų išsikėlimas darbei, didesnės atsakomybės prisiėmimas, išsiskyrimas organizacijoje, darbo tęsimas, iki kol problema galutinai išsprendžiama.
Teisingumas	Nešališkumas bendraujant su kitais, skirtingų nuomonių svarstymas prieš imantis veiksmų, visiems tinkamų sprendimų priėmimas, nešališkumas sprendžiant nesutarimus, lygių galimybių suteikimas visuose darbuose, žmonių vertinimas remiantis jų sugebėjimais, o ne asmenybėmis, tolygus užduočių skirstymas visiems darbuotojams, teisingo sprendimo suradimas ginčuose, apdovanojimų ir skatinimų skyrimas teisingiausiu įmanomu būdu, lygiavertis elgesys su visais darbuotojais, lygių galimybių suteikimas visiems darbuotojams, siekiantiems paaukštinti.
Nuoširdumas / sąžiningumas	Tikruosius jausmus atspindinčių veiksmų atlikimas, tikrosios savo nuomonės išsakymas, net jeigu ji nėra populiari, nuoširdžios nuomonės išreiškimas kalbant su bendradarbiais, klaidų pripažinimas ir atsakomybės už jas prisiėmimas, klaidos pripažinimas užuot bandžius ją nusišlepti, tinkamas požiūris bendraujant su kitais, neprisiimti svetimų nuopelnų, atsakomybės už savo klaidas prisiėmimas, atsisakymas meluoti dėl geresnio įvaizdžio, atstovavimas savo tikimoms nuostatoms, atsisakymas daryti tai, kas, tavo manymu, yra netinkama, ištikimumas savo įsitikinimams.
Rūpestis / pagalba kitiems	Vengimas įžeisti kitus asmenis, žmonių, susiduriančių su sunkumais, skatinimas, pagalba kolegoms, susiduriantiems su sunkumais, pastangos sumažinti kolegų apkrovą, pagalba kitiems sudėtinguose darbuose, pagalba asmenims, turintiems asmeninių bėdų, pastangos būti paslaugiam kolegoms, pastangos neįžeisti draugo jausmų, pagalba tiems, kurie jaudinasi dėl darbo reikalų, dalijimasis naudinga informacija ir idėjomis, reikalinga kitiems darbuotojams, kitų klaidų taisymas stengiantis jų neįžeisti, pagalbos rankos ištiesimas bet kam, kuriam to reikia.

Šaltinis: sudaryta remiantis B.M. Meglino, E.C. Ravlin (1989).

D. Elizur (1984) sukūrė 24 *Darbo vertybių* rinkinį. Vertybių kongruencijai įvertinti penkių balų Likert skalėje respondentų klausiamo: „Kiek kiekvienas iš šių teiginių yra svarbus jūsų darbe“ ir „Kiek jūs manote, kad organizacija stengiasi, kad šios vertybės egzistuotų?“ Asmens–organizacijos atitikimas pamatuojamas netiesiogiai individo lygmeniu (1.14 lentelė).

1.14 lentelė. **D. Elizur „Darbo vertybių apklausa“ (1984)**

Vertybių skalės	Identifikatoriai
Pažinimo	Pažanga, grįžtamasis ryšys, statuso nusipelnymas, domėjimasis darbu, prasmingas darbas, asmeninis augimas, sugebėjimų išnaudojimas, atsakomybė, pagalba visuomenei, nepriklausomybė, kompanija, darbo įtaka, organizacinė įtaka.
Emocinės	Pripažinimas, bendradarbiai, pagarba, interakcija, vadovavimas.
Instrumentinės	Užmokestis, naudos, saugumas, patogios darbo valandos, darbo sąlygos.

Šaltinis: sudaryta remiantis D. Elizur (1984).

S. Wollack ir kt. (1971), siekdamas įvertinti asmens požiūrį į darbą, o ne jausmus konkrečiame darbe, sukūrė *Darbo Vertybių apklausą* (SWV). Instrumentą sudaro skirtingos universalios ir skirtingoms kultūroms būdingos vertybės (esminės ir neesminės). Vertinama, kokios grupės narių vertybės pageidautinos. Klausimyną sudaro 42 teiginiai, kurie skirstomi į subskales, o šios į tris skales. Pirma skalė turi tris subskales: 1) pasididžiavimas darbu –

pasitenkinimas ir malonumas, gaunamas atliekant gerai savo darbą; 2) įsitraukimas į darbą – laipsnis, kuriuo darbuotojas aktyviai domisi kolegų ir organizacijos funkcijomis bei nori prisidėti prie sprendimų, susijusių su darbu; 3) pirmenybė darbui – ji susijusi su darbuotojo noru likti užimtam savo darbe. Dvi subskalės sudaro skalę, vertinančią individo teikiamą pirmenybę vertybėms, susijusioms su atlygiu: 1) požiūris į pajamas – darbovietėje uždirbami pinigai; 2) socialinis statusas darbe – poveikis individo autoritetui tarp savo draugų, kolegų ir artimųjų, užimant tam tikras pareigas darbe. Taip pat yra dvi subskalės, apibrėžiančios darbo vertybių skalę (Vidinės/Išorinės derinys): 1) aukštumų siekimas – nuolatinis noras siekti geresnio darbo ir gyvenimo lygio; 2) atsakomybė darbui – ji remiasi tikėjimu, kad žmogus turi pareigą dirbti ir priklausyti ne nuo kitų asmenų, o nuo savęs.

1992 m. S. H. Schwartz pristatyta *Vertybių apklausa* šiuo metu turi svarbų teorinį ir empirinį pamatą. Instrumentas sudarytas remiantis M. Rokeach vertybių tyrimu. S. H. Schwartz (1992) išskyrė 10 bazinių vertybių, kurios kyla iš 3 fundamentalių žmoniškųjų poreikių: biologinių, socialinių ir visuomeninių. Šios bazinės vertybės apima ryškiausias kategorijas, buvusias ankstesnėse vertybių teorijose, vertybių klausimynuose, skirtingose kultūrinėse, religinėse ir filosofinėse diskusijose, todėl yra pagrindinės skirtingose kultūrose (1.15 lentelė). Vertybės turi ir motyvacinį tikslą (Schwartz, 2006). Kaip teigia teorijos autorius, siekdami tam tikrų vertybių, žmonės patiria psichologines, praktines ir socialines pasekmes, dėl to gali kilti konfliktų, skirtis nuo kitų vertybių. Pavyzdžiui, siekdami asmeninės naudos ar sėkmės (pasiekimų vertybė) gali kliudyti kitų gerovei (rūpinimosi vertybė). Anot N. Koivula (2008), S. H. Schwartz vertybių modelis yra labai išsamus, tačiau yra požymių, kad šis modelis neapima visų vertybių. Pavyzdžiui, jame trūksta susijusių su darbine veikla vertybių, nėra gyvenimo vaidmenų, tokių kaip tėvystė.

1.15 lentelė. S. H. Schwartz „Vertybių apklausa“ (1992)

Vertybių skalės	Identifikatoriai
Pasiekimai	Ambicijos, įtaka, sėkmė, sugebėjimai, protingumas.
Geranoriškumas	Lojalumas, atsakomybė, gyvenimo reikšmingumas, tikra draugystė, nuoširdumas, atleidumas, paslaugumas, brandi meilė, dvasinis gyvenimas.
Konformizmas	Disciplina, mandagumas, pagarba vyresniesiems, paklusnumas.
Hedonizmas	Malonumai, nuolaidžiavimas sau, mėgavimasis gyvenimu.
Galia	Įvaizdžio visuomenėje išsaugojimas, socialinė galia, autoritetas, turtas, socialinis pripažinimas.
Saugumas	Nacionalinis saugumas, priklausymo, bendrumo jausmas, paslaugų atoveiksmis, šeimos saugumas, sveikata.
Saviorientacija	Savigarba, privatumas, savo tikslų pasirinkimas, kūrybiškumas, smalsumas, nepriklausomybė, laisvė.
Stimuliacija	Įdomus gyvenimas, įvairus gyvenimas, draša.
Tradicija	Susitaikymas su skirtu gyvenimu, santūrumas, dievobaimingumas, tradicijų gerbimas, kuklumas, atsiskyrimas.
Universalumas	Išmintis, taika pasaulyje, socialinis teisingumas, pasaulio grožis, vidinė harmonija, aplinkosauga, lygybė, vienybė su gamta, platus požiūris.

Šaltinis: sudaryta remiantis S. H. Schwartz (1992).

S. De Clerq ir kt. (2008) adaptavo pagal S. H. Schwartz (1992) Darbo ir organizacijos vertybių apklausą (*Work and Organizational Values Surve - WOVS*) ir sukūrė *Darbo ir organizacijos vertybių klausimyną (Work and Organizational Values)*, kurį sudaro 50 vertybių. Šioje skalėje yra 12 subskalių, matuojančių savęs tobulinimą, 12 savęs transcendenciją, 5 atvirumą pokyčiams, 8 konservatyvizmą, 5 hedonizmą ir 9 orientaciją į tikslus. Vertybėms įvertinti respondentų prašoma nurodyti, kiek jie aiškiai suvokia savo ir organizacijos vertybes bei vadovų, kolegų ir pavaldinių vertybes.

Viena populiariausių vertybių klasifikacijų yra vokiečių psichologo E. Spranger (1928) sukurta teorija, pagrįsta pagrindine prielaida, kad visos skirtingos žmonių vertybinės nuostatos gali būti redukuotos į šešias pagrindines: **teorinės** – interesas tyrinėjimams, ieškant priežasties ir sistemingai mąstant: tiesa, žinios, racionalus mąstymas; **ekonominės** – interesas naudingumui ir praktiškumui bei gerovei: praktiškumas, nauda, turto kaupimas; **estetinės** – interesas grožiui, formai, meninei harmonijai: harmonija, forma, simetrija; **socialinės** - interesas žmonėms ir meilei kaip žmonių bendravimui: geri žmogiškieji santykiai, prisirišimas, konfliktų nebuvimas; **politinės** – interesas jėgos įgijimui bei kitų žmonių įtakai: valdžia, pripažinimas; **religinės** – interesas vienybei, santaika visatoje.

Tyrimuose taikytų asmeninių ir organizacijos vertybių kongruencijos instrumentų analizė rodo, kad dauguma instrumentų skirti vertybėms organizacinės kultūros kontekste tirti, todėl vertybių kongruencijos vertinimo metodai labai paviršutiniški. Daugelyje instrumentų vertybių kongruencijos nustatymas apsiriboja klausimu darbuotojui, ar jis mano, kad jo asmeninės vertybės atitinka organizacijos, kurioje jis dirba, vertybes. Tokie instrumentai yra pasiūlyti D. Cable ir D. DeRue (2002), M. Siegall ir T. McDonald (2004), B. Z. Posner (2010). Tačiau toks asmeninių ir organizacijos vertybių kongruencijos įvertinimas neatskleidžia giluminio konkrečių vertybių sąlyčio taškų, nes neleidžia identifikuoti specifinių asmeninių ir organizacijos vertybių. Respondentui sudėtinga įvardyti, kas jam, kaip darbuotojui, yra vertybės, o kas – organizacijai, bei kaip jos dera tarpusavyje. Respondentai vertybių kongruencijai įvertinti gali pasirinkti nevienodus kriterijus, nes vertybės nėra aiškiai apibrėžtos. Akcentuotina ir tai, kad respondentas gali suabejoti savo atsakymų tikslumu, nes organizacijoje gali egzistuoti tik formaliai deklaruojamos vertybės. Instrumentai neįgalina tiesiogiai pamatuoti asmeninių ir organizacijos vertybių kongruentiškumo, todėl neįmanoma pateikti jokių konkrečių pasiūlymų vertybių kongruencijai organizacijoje stiprinti. Instrumentų sandaros - skalių, subskalių ir jas sudarančių indikatorių - analizė parodė, kad daugelis instrumentų skirti tik individo vertybėms, susijusioms su darbu, tirti. Tik nedaugelis instrumentų vertybių kongruenciją tiria atsižvelgdami į individo asmenines vertybes, kurios apima ir individų bendražmogiškąsias, ne su darbu susijusias vertybes. Tokių instrumentų pavyzdžiai - M. Rokeach vertybių tipologija (1973), S. H. Scwartz vertybių apklausa (1992). Pastarieji įvardija individui būdingas vertybes, kurios gali būti pritaikytos ir organizacijos kontekste.

Asmeninių ir organizacijos vertybių kongruencijos instrumentų struktūros lyginamoji analizė rodo, kad yra ribotumų, kurie apsunkina praktinį instrumentų taikymą. Taip pat nėra

instrumento, kurį taikant galima kompleksiskai iširti asmeninių ir organizacijos vertybių kongruenciją.

1.5 Asmeninių ir organizacinių vertybių kongruencijos modelių lyginamoji analizė

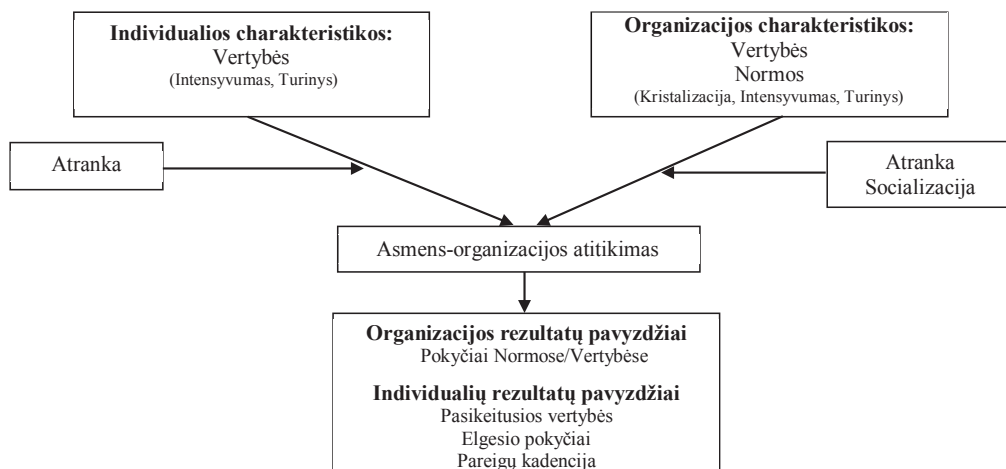
Modelių parinkimo principai. Literatūroje, ypač ankstesnių metų, asmeninių ir organizacijos vertybių kongruencija apibrėžiama kaip asmens–organizacijos atitikimas, todėl analizei atrinkti modeliai, vaizduojantys asmeninių ir organizacijos vertybių kongruenciją bei asmens–organizacijos atitikimą. Tarptautinėse duomenų bazėse ieškota publikacijų, kuriose analizuojama vertybių kongruencija ir randami tokie raktiniai žodžiai: *value congruence model*, *value congruency model*, *person-organization fit (P-O fit) model*, *person-environment fit model*.

Skirtingi vertybių kongruencijos tyrimai orientuoti į specifinius reiškinių aspektus, todėl apžvelgti įvairaus pobūdžio empiriniai ir teoriniai tyrimai, kuriuose pateikiami vertybių kongruenciją vaizduojantys modeliai. Analizuojant modelius, orientuotasi ne tik į patį vertybių kongruencijos reiškinį, bet ir jo susidarymo priežastis, vystymo galimybes, poveikį, atsižvelgta į autorių rekomendacijas siūlomų modelių atžvilgiu. Buvo įvertintas analizuojamų modelių pagrįstumas, o mokslininkų siūlyti hipotetiniai modeliai patikrini palyginus su gautais empirinių tyrimų rezultatais ir prieš analizę patikslinti.

Vertybių kongruencijos modelių tipai. Mokslininkai pateikę nemažai koncepcinių ir hipotetinių modelių, vaizduojančių vertybių kongruencijos reiškinį. Modelių gausą lemia skirtingų autorių keliami probleminiai klausimai šio reiškinio atžvilgiu. Mokslinėje literatūroje rasti modeliai detalai aprašyti ir palyginti chronologine seka. Analizė parodė, kad modelius galima skirstyti į du tipus: 1) teoriniai koncepciniai ar hipotetiniai modeliai orientuoti į vertybių kongruencijos įtakos ir/ar poveikio tam tikriems asmens ir organizacijos aspektams vaizdavimą; 2) modeliai apimantys vertybių kongruencijos tipų ir lygių vaizdavimą bei aiškinimą.

Asmeninių ir organizacinių vertybių kongruencijos reiškinio vaizdavimo modeliai. Seniausias mokslinėje literatūroje rastas vertybių kongruencijos reiškinį vaizduojantis modelis – J. Chatman (1989) pristatytas teorinis *Asmens-organizacijos atitikimo modelis* (1.1 pav.), kuris apibrėžiamas kaip asmens ir organizacijos vertybių kongruencija. Modelyje asmens–organizacijos atitikimas vertinamas pagal organizacijos charakteristikose išryškėjusias vertybes ir normas. Pirmiausia, įvertinamos organizacijos darbuotojų vertybės ir jų individualūs įverčiai. Tuomet individualūs įverčiai naudojami nustatyti vertybių kristalizaciją (kaip plačiai yra dalijamasi šiomis vertybėmis), intensyvumą (kaip turimos vertybės yra artimos kitiems), ir turinį (kurios vertybės yra svarbiausios organizacijai). Autorė taip pat teigia, kad organizacijos gali taikyti tą pačią vertinimo skalę įvertinti kandidatų ar naujų organizacijos narių vertybes. Pasak J. Chatman, aukštas asmens–organizacijos atitikimo lygis naudingas tiek individams, tiek organizacijoms. Darbuotojas su panašiomis vertybėmis jaučiasi komfortabiliau, tapatina save su organizacija bei prisiima papildomus vaidmenis organizacijoje. Iš modelio aišku, kad asmens–organizacijos atitikimo stiprinimas tiek atrenkant, tiek socializuojant darbuotojus formuoja teigiamą darbuotojų požiūrį į organizaciją daugiau negu tik kaip į darbo vietą. *Asmens–*

organizacijos atitikimo modelis padeda identifikuoti individų ir organizacijos panašumus bei skirtumus, stebėti vertybių ir normų pokyčius ir identifikuoti, kokio elgesio ir normatyvinių pokyčių galima pasiekti. J. Chatman teigia, kad tokiu būdu galima pradėti numatyti pokyčius tiek individų vertybėse ir elgesyje, tiek organizacijos vertybėse ir normose.

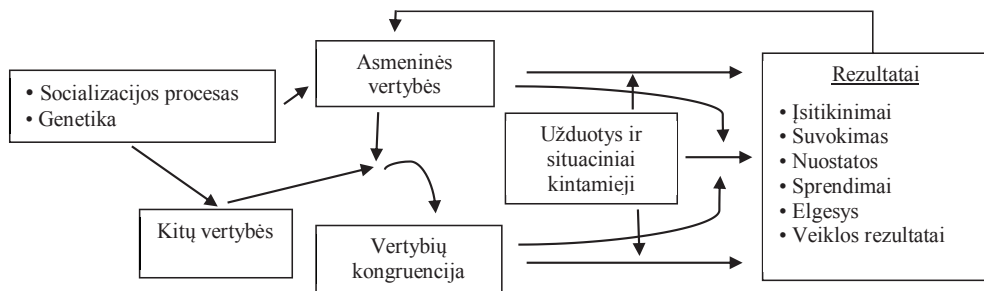


1.1 pav. **Asmens – organizacijos atitikimo modelis**

Šaltinis: autorės adaptuota pagal J. Chatman (1989).

Taip pat J. Chatman identifikavo specifinius kriterijus, kuriais galima konstruoti reikšmingus ir naudingus modelius organizacijų tyrimuose. Sutelkiant daugiau dėmesio į tai, kaip individai ir organizacijos konceptualizuojamos taikant konkrečius metodus ir longitudinalinius mokslinių tyrimų dizainus, galima atsakyti į daug svarbių klausimų.

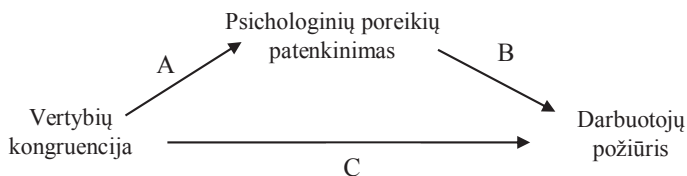
B. Meglino (1998), remdamasis teorinėmis išvalgomis, siūlo *Vertybių poveikio sistemą*, kuri panašesnė į vertybių literatūros apibendrinimą (1.2 pav.). Autorius apibendrina, kaip vertybės apibrėžiamos, konceptualizuojamos ir kaip jos veikia individus organizacijose. B. Meglino siūlo teoretikų ir empirikų nagrinėtas sistemas efektams, susijusiems su skirtingais vertybių tipais identifikuoti. Kaip vaizduojama modelyje, vertybės yra mintys, kylančios iš socializacijos proceso ir genetikos, turinčios dvi pagrindines ištakas, kurios turi įtaką rezultatams. Vertybės gali turėti skirtingą tiesioginį poveikį asmeniui arba jos gali paveikti rezultatus tokiu dydžiu, kiek jos panašios arba kongruentiškos su „kitų“ vertybėmis. „Kitų“ vertybės gali būti tam tikro asmens, bendros grupės ar organizacijos vertybės. Vertybių kongruencija daro įtaką rezultatams esant aiškesnei komunikacijai, šalinama dviprasmybes, konfliktus bei kitaip didindama sąveiką. Vertybių kongruencijos poveikis veiklai priklauso nuo užduoties. Taip pat vertybės ir vertybių kongruencija daro įtaką užduočių ir situacinių kintamųjų poveikiui ir rezultatams.



1.2 pav. Vertybių poveikio sistema

Šaltinis: autorės adaptuota pagal B. Meglino (1998).

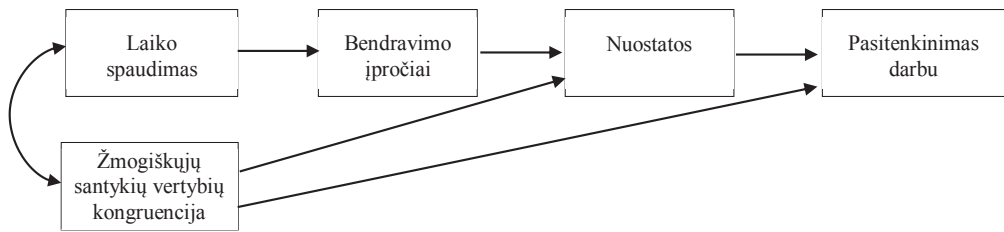
D. M. Cable ir J. R. Edwards (2004) pasiūlė *Bendrajį modelį, siejantį vertybių kongruenciją, psichologinių poreikių patenkinimą ir darbuotojų požiūrį*. Teoriniame modelyje (1.3 pav.) išryškinti svarbūs loginiai skirtumai, rodantys, kodėl psichologinių poreikių patenkinimas ir vertybių kongruencija darbuotojams svarbu bei atskleidžiami ryšiai tarp psichologinių poreikių patenkinimo ir vertybių kongruencijos. Šis tarpininkaujantis poveikis paveiksle atitinka A ir B rezultatus ir ryšys vaizduoja netiesioginį vertybių kongruencijos poveikį darbuotojų požiūriui. Empiriniai rezultatai patvirtina, kad tiek psichologinių poreikių patenkinimas, tiek vertybių kongruencija turi įtakos darbuotojų požiūriui į darbą.



1.3 pav. Bendrasis modelis, siejantis vertybių kongruenciją, psichologinių poreikių patenkinimą ir darbuotojų požiūrius

Šaltinis: autorės adaptuota pagal D. M. Cable ir J. R. Edwards (2004).

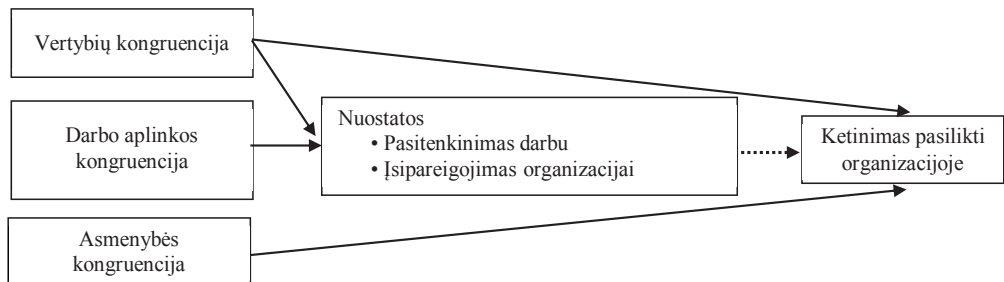
B. Verplanken (2004) *Žmogiškųjų santykių požiūrio į pasitenkinimą darbu modelis* paaiškina ryšį tarp pasitenkinimo darbu ir vertybių kongruencijos keturiais organizacijos vertybių aspektais (1.4 pav.). Autorius teigia, kad kongruencija tarp suvokiamų ir pageidaujamų žmogiškųjų santykių vertybių (modelyje vaizduojama kaip žmogiškųjų santykių vertybių kongruencija) ir socialinio klimato lemia požiūriai, o šie prognozuoja pasitenkinimą darbu. Be to, žmogiškųjų santykių vertybių kongruencija turi tiek tiesioginį poveikį, tiek netiesioginį poveikį (per nuostatas) pasitenkinimui darbu. Taip pat B. Verplanken tikina, kad žmogiškųjų santykių vertybių kongruencija figūroja kaip svarbi asmens–organizacijos atitikimo sudedamoji dalis.



1.4 pav. **Žmogiškųjų santykių požiūrio į pasitenkinimą darbu modelis**

Šaltinis: autorės adaptuota pagal B. Verplaken (2004).

J. Westerman ir L. Cyr (2004) patikrino ir, remiantis tyrimo rezultatais, pasiūlė patikslintą *Multidimensinį asmens–organizacijos atitikimo modelį* (1.5 pav.). Modelis remiasi A. L. Kristof (1996) multidimensine asmens–organizacijos atitikimo prigimties konceptualizacija. Autoriai empiriškai tikrino du A. L. Kristof pasiūlytus asmens–organizacijos atitikimo požiūrius – suplementarų/papildantį (*angl. supplementary*) atitikimą (vertinama vertybių kongruencija ir asmenybės kongruencija) ir poreikių–aprupinimo (*angl. needs–supplies*) atitikimą (vertinama darbo aplinkos kongruencija).



1.5 pav. **Multidimensinis asmens–organizacijos atitikimo modelis**

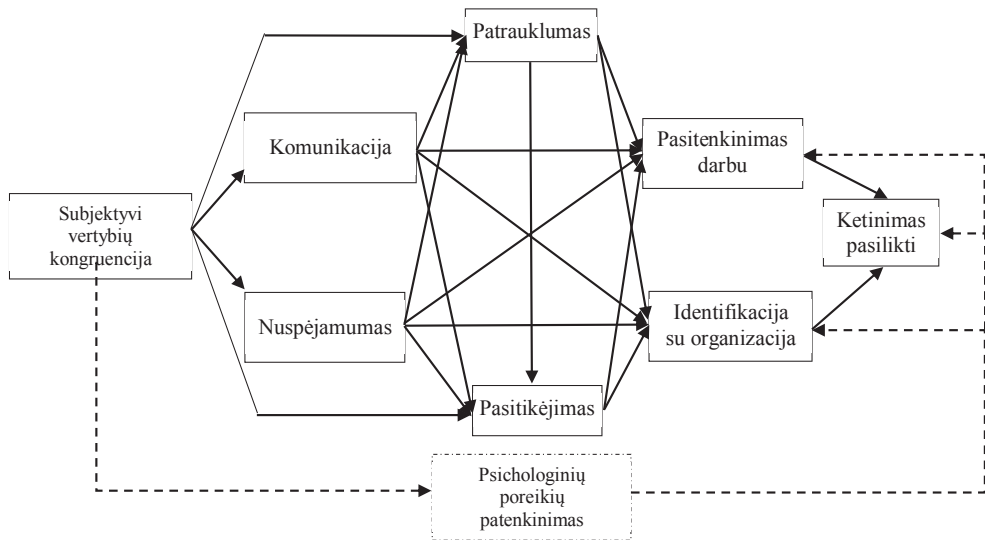
Šaltinis: autorės adaptuota pagal J. W. Westerman ir L. A. Cyr (2004).

Siekta nustatyti, ar šie turi unikalų ar skirtingą poveikį darbuotojų pasitenkinimui, įsipareigojimui ir ketinimui pasilikti organizacijoje. Remiantis empiriniais rezultatais, modelyje vaizduojama, kad vertybių kongruencija turi reikšmingą tiesioginį ir netiesioginį poveikį rezultatams ir prognozuoja darbuotojų pasitenkinimą, įsipareigojimą ir ketinimą pasilikti organizacijoje. Taip pat visos trys atitikimo rūšys (vertybių kongruencija, darbo aplinkos kongruencija, asmenybės kongruencija) susijusios su darbuotojų ketinimu pasilikti su savo darbdaviu, kuris paprastai tarpininkauja darbo pasitenkinimui ir įsipareigojimo organizacijai.

J. R. Edwards ir D. M. Cable (2009) pasiūlė modelį (1.6 pav.), paaiškinantį vertybių kongruencijos teigiamą poveikį. Autoriai suformavo ir empiriškai patikrino teorinį modelį, kuris integruoja 4 esminius mediatorius vertybių kongruencijos efektui, įvardijamus kaip komunikacija, nuspėjamumas, tarpasmenė trauka/patrauklumas ir pasitikėjimas. Šie konstruktai paaiškina

vertybių kongruencijos sąsajas su pasitenkinimu darbu, identifikacija su organizacija ir ketinimu pasilikti organizacijoje, taip pat kaip ir psichologinių poreikių patenkinimas.

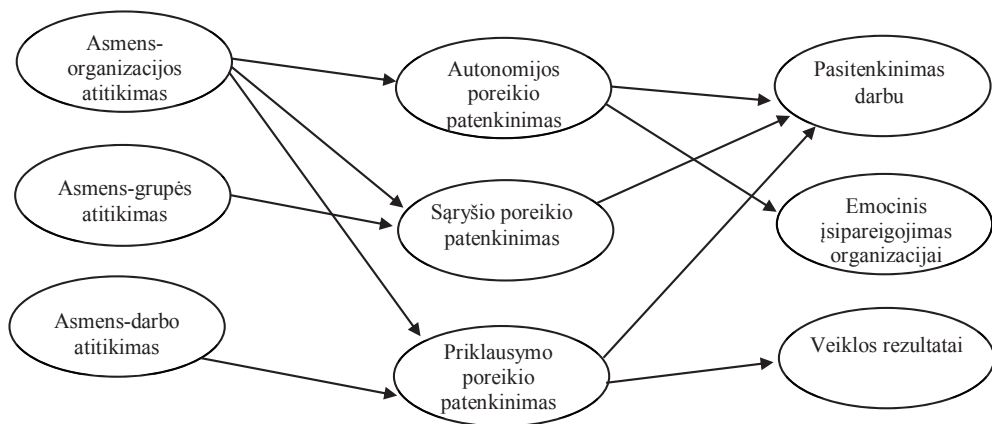
Modelyje atskleidžiamas individualių ir organizacijos vertybių poveikis rezultatams, kylantiems dėl pasitikėjimo, kurį darbuotojai jaučia organizacijai ir jos nariams, kiek mažiau dėl komunikacijos ir tarpasmenės traukos. Autoriai pažymi, kad vertybių poveikis turi būti žvelgiamas iš kongruencijos perspektyvos tik tuomet, kai tiek individualios, tiek organizacijos vertybės yra aukštos. Ryšys, kylantis iš individualių ir organizacijos vertybių, dažnai nukrypsta nuo idealizuojamo vertybių kongruencijos ryšio, kuris paremtas ankstesne autorių teorija ir tyrimu. J.R. Edwards ir D.M. Cable teigia, kad tyrimai, patvirtinantys reikšmingą individualių ir organizacijos vertybių ryšį su pasitenkinimu darbu ir identifikacija su organizacija, kurios nurodomos kaip tarpininkės šiame modelyje, turėtų būti tęsiami, pažymint vertybes, kaip papildomus veiksnius vertybių kongruencijos poveikiui.



1.6 pav. Teorinis subjektyvios vertybių kongruencijos poveikio mediacijos modelis

Šaltinis: autorės adaptuota pagal J. R. Edwards ir D. M. Cable (2009).

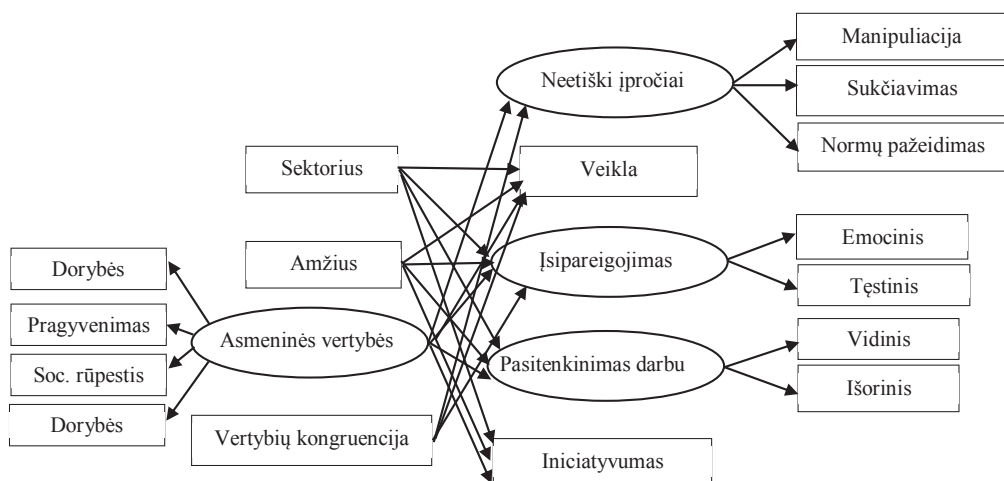
G. Greguras ir J. Diefendorff (2009) konceptualizuoja asmens–organizacijos atitikimą kaip darbuotojų ir organizacijos vertybių sistemos kongruencijos lygį (Chatman, 1989; Kristof, 1996). Nors tiriamas asmens–organizacijos atitikimas, tačiau tyrimo centre – vertybės. Autorių teigimu, skirtingi atitikimo tipai patenkina skirtingus įgimtus psichologinius poreikius, o šių skirtingų psichologinių poreikių patenkinimas susijęs su įvairiais darbuotojų rezultatais. Iš modelio matyti (1.7 pav.), kad asmens–organizacijos atitikimas teigiamai susijęs su autonomijos poreikio tenkinimu, sąryšio (relatedness) poreikio tenkinimu, priklausymo poreikio tenkinimu, su emociniu įsipareigojimu organizacijai ir apskritai pasitenkinimu darbu.



1.7 pav. Asmens–organizacijos, asmens–grupės, asmens–darbo atitikimų ryšių su poveikiu asmeniui ir organizacijai modelis

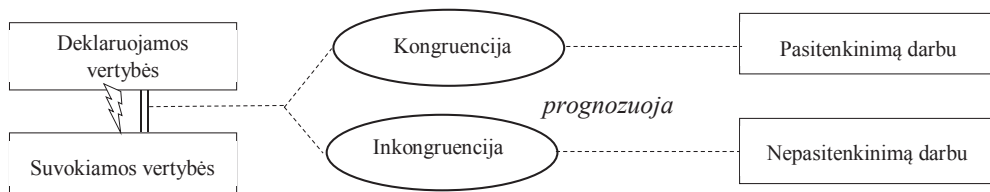
Šaltinis: autorės adaptuota pagal G. Greguras ir J. Diefendorff (2009).

D. Suar ir R. Khuntia (2010) ištyrė asmeninių ir organizacinių vertybių skirtumus privačiame ir viešajame sektoriuose bei nustatė kongruencijos – asmeninių ir organizacijos vertybių sąsają – ryšį su neetiškumu darbe. Autoriai lygino vidurinio ir aukščiausio lygio vadovų vertybių kongruenciją bei vertybių kongruenciją skirtingo sektoriaus organizacijose. Modelyje išryškėja (1.8 pav.), kad asmeninės vertybės mažina neetišką elgesį ir didina darbo našumą, įsipareigojimą organizacijai, pasitenkinimą darbu ir iniciatyvumą labiau nei vertybių kongruencija. Taip pat, nepriklausomai nuo organizacijos sektoriaus ir vadovų amžiaus, vertybių kongruencija mažina neetišką elgesį ir gerina elgesį darbe. Tačiau stipresnė vertybių kongruencija nedidina vidurinio lygio vadovų pasitenkinimo darbo ir iniciatyvumo.



1.8 pav. Asmeninių vertybių ir vertybių kongruencijos poveikis neetiškam elgesiui darbe

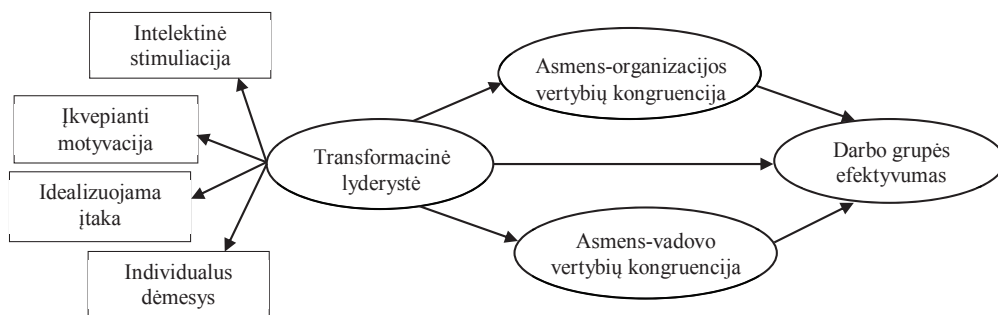
Šaltinis: adaptuota autorės pagal D. Suar ir R. Khuntia (2010).



1.9 pav. Vertybių ir pasitenkinimo darbu koncepciniai ryšiai

Šaltinis: autorės adaptuota pagal E. Kallas ir kt. (2010).

E. Kallas ir kt. (2010) pasiūlė modelį (1.9 pav.) paaiškindami koncepcines sąvokų jungtis teorinėje apžvalgoje. Autoriai argumentuoja, kad deklaruojamų ir suvokiamų organizacinių vertybių kongruencija prognozuoja pasitenkinimą darbu, o inkongruencija – nepasitenkinimą darbu. E. Kallas ir kt. analizė išryškino darbuotojų, kurių suvokiamos organizacijos vertybės tokios pat kaip organizacijos deklaruojamos, pasitenkinimas darbu yra reikšmingesnis, palyginus su tų darbuotojų, kurių vertybių suvokimas skiriasi nuo organizacijos deklaruojamų vertybių.

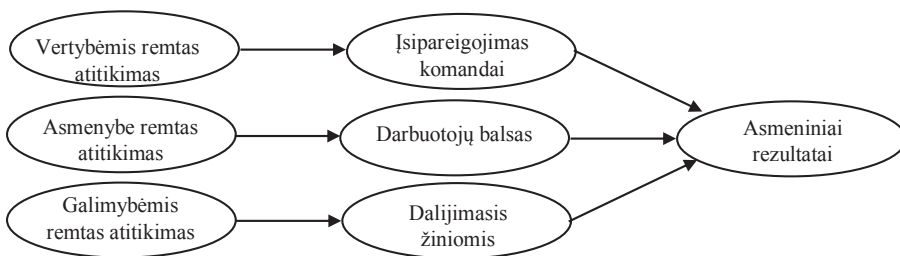


1.10 pav. Darbo grupės efektyvumui tarpininkaujantis modelis

Šaltinis: autorės adaptuota pagal B. Hoffman ir kt. (2011).

B. Hoffman ir kt. (2011), naudodami daugiapakopį struktūrinį lygties modelį, nustatė transformacinės lyderystės poveikį darbo grupei efektyvinti (1.10 pav.), o tai paaiškinama suvokiant transformacinės lyderystės poveikio pasekėjų asmens–organizacijos vertybių kongruenciją. Tačiau asmens – vadovo vertybių kongruencija nėra tarpininkė darbo grupei efektyvinti, kai į analitinį modelį įtraukiama asmens–organizacijos kongruencija. Autoriai teigia, kad šie rezultatai reikšmingi lyderystės, kaip svarbaus proceso, ir praktinių kliūčių, su kuriomis susiduria transformaciniai lyderiai šiuolaikinėse organizacijose, kontekste.

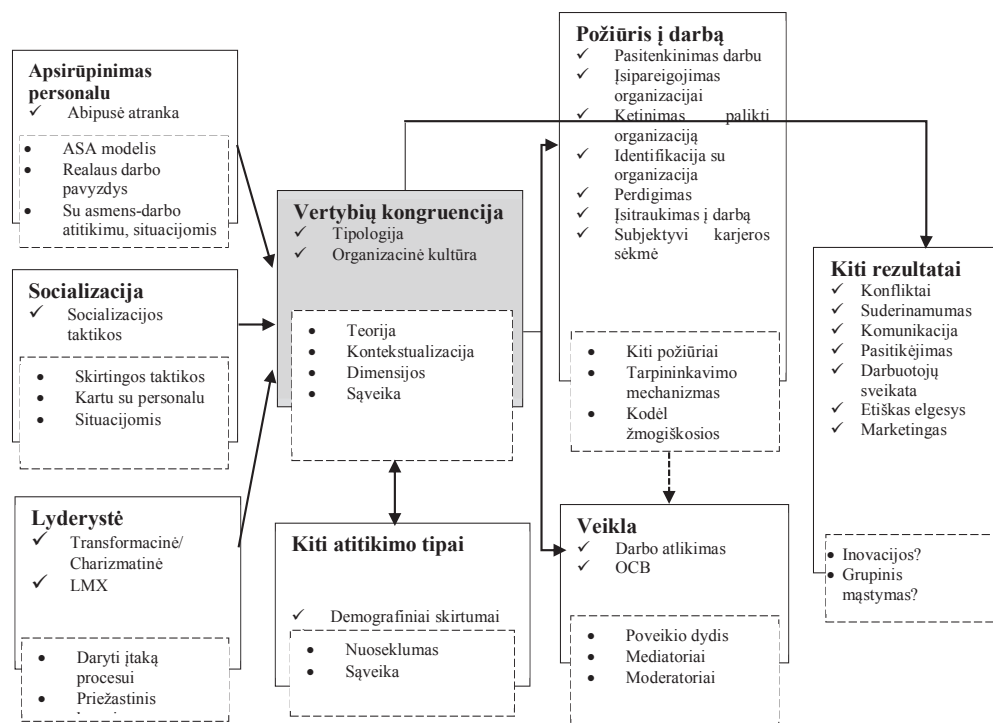
L. Seong ir A. Kristof-Brown siūlo atskirų dimensijų modelį (1.11 pav.), kuris rodo, kad vertybėmis grįstas atitikimas turi įtakos komandos įsipareigojimui. Taip pat iš modelio aišku, kad tarpinis veiksnys – komandos įsipareigojimas – prognozuoja individualius vadovų rezultatus. Taip pat modelyje kiekviena dimensija turi specifinį poveikį rezultatams.



1.11 pav. Individualaus atitikimo dimensijų modelis

Šaltinis: autorės adaptuota pagal L. Seong ir A. Kristof-Brown (2012).

Y. Bao (2012) pateikta *Visumos struktūrograma* – išsamiausiai vaizduojantis vertybių kongruencijos konceptą modelis (1.12 pav.). Pasak autoriaus, vertybių kongruencija yra daugiatis, daugialgis ir daugiadimensinis konceptas, todėl visapusiai šio reiškinio supratimui įgauti autoriai apžvelgė esamą vertybių kongruencijos literatūrą.



1.12 pav. Vertybių kongruencijos visumos struktūrograma

Šaltinis: autorės adaptuota pagal Y. Bao (2012).

*Pastaba: ASA (Attraction-Selection-Attrition) – traukos-atrankos-trinties modelis; LMX (Leader-Member Exchange) – lyderio-nario apsikeitimas; OCB (Organizational Citizenship Behavior) – pilietiškas elgesys organizacijoje.

Kadangi kiekviena vertybių kongruencijos tyrimo schema linkusi turėti savitą teorinę prieigą, autoriai peržvelgė skirtingų krypčių tyrimus, kurie paaikškino vertybių kongruencijos ištakas, rezultatus bei padėjo pagrįstus teorinei plėtrai. Teorijoms patikrinti autoriai apžvelgė empirinius tyrimų rezultatus, o, remdamiesi diskusijomis ir rekomendacijomis, išryškino tyrimo spragas ir ateities kryptis. Pateiktame modelyje punktyrine linija pažymėti elementai reiškia ateities tyrimų kryptis, o ištisine linija sujungti elementai vaizduoja empiriniais tyrimais patvirtintus vertybių kongruencijos ryšius su tam tikrais asmens ir organizacijos aspektais. Modelyje vaizduojami svarbūs vertybių kongruencijos reiškiniui organizacijoje veiksniai: socializacija, darbuotojų atranka ir lyderystė. Taip pat atkreipiamas dėmesys į vertybių kongruencijos vertinimo tipų pasirinkimą bei išsamiai pristatomas vertybių kongruencijos poveikis darbuotojų požiūriui į darbą, organizacijos veiklai ir kitiems rezultatams. Modelyje apibendrinamos išvados, susitelkiama į teorines perspektyvas ir išryškintos tolimesnės tyrimų kryptys.

J. Vveinhart ir E. Gulbovaitė (2012), remdamosios išsamia mokslinės literatūros vertybių kongruencijos tema analize, sukonstravo ir pateikė teorinį *Asmeninių ir organizacijos vertybių kongruencijos modelį* (1 priedas). Aiškinama modelio taikymo praktikoje ir vertybių kongruencijos organizacijoje stiprinimo loginė etapų seka. Modelis integruoja asmeninių ir organizacijos vertybių nustatymą, nurodo etapus, kuriuos būtina atlikti siekiant didesnės asmeninių ir organizacijos vertybių kongruencijos. Pirmajame etape derinami poreikiai, t. y., organizacijoje atsiradus personalo poreikiui, pradedama ieškoti tinkamo kandidato ar kandidatų. Antrasis etapas gali būti realizuojamas dviem būdais: nustatyti organizacijos ir jos darbuotojų vertybes ir nustatyti organizacijos ir kandidatų vertybes. Trečiajame etape nustatoma vertybių kongruencija. Ketvirtajame etape parenkamos priemonės vertybių kongruencijai stiprinti. Penktajame etape taikomos anksčiau parinktos priemonės. Šeštajame etape tiriamas taikomų priemonių poveikis darbuotojams. Septintajame etape priimami sprendimai vertybių kongruencijai stiprinti ateityje. Analizuojamas modelis turi parengtą asmeninių ir organizacijos vertybių kongruencijos vertinimo klausimyną ir nurodo vertybių diegimo procesą organizacijoje, todėl gali būti taikomas ir organizacijos vertybėms išgryninti bei diegti organizacijoje.

Buvo analizuojami tiek koncepciniai, tiek hipotetiniai modeliai, kuriuose vaizduojama vertybių kongruencija. Modelių analizė parodė, kad dažnai autoriai vertybių kongruencijos reiškinį išplečia ir nagrinėja kitų konceptų kontekste, teigdami, jog tiriamas ne vertybių kongruencijos, bet, pavyzdžiui, asmens–organizacijos atitikimo reiškinys, nors jo dėmesio centre – vertybių kongruencija. J. A. Chatman (1989), B. M. Meglino (1998), Y. Bao (2012), J. Vveinhard ir E. Gulbovaitė (2012) pasiūlyti modeliai teoriniai, pagrįsti išsamia mokslinės literatūros vertybių kongruencijos tema analize. Tačiau dauguma mokslinėje literatūroje rastų ir analizuotų vertybių kongruencijos modelių hipotetiniai, kurie patvirtinami, paneigiami ar patikslinami atlikus empirinius tyrimus. Tokius modelius pateikė J. W. Westerman ir L. A. Cyr (2004), D. M. Cable ir J. R. Edwards (2004), B. Verplaken (2004), J. R. Edwards ir D. M. Cable

(2009), G. Greguras ir J. Diefendorff (2009), E. Kallas ir kt. (2010), D. Suar ir R. Khuntia (2010), B. Hoffman ir kt. (2011), L. Seong ir A. Kristof-Brown (2012).

Atlikus modelių analizę 1.16 lentelėje, apibendrinama, kokie ryšiai dažniausiai nurodomi modeliuose bei kokiuose kontekstuose tiriama vertybių kongruencija. Teoriniai koncepciniai vertybių kongruencijos modeliai išsamiausi, nes autoriai rėmėsi mokslinės literatūros analize ir prielaidomis. Šiuose modeliuose dažniausiai vaizduojami ne pavieniai, o anksčiau kitų autorių tirti, bet dabar susisteminti aspektai. Tačiau ne visi modeliuose vaizduojami ryšiai empiriškai patikrinti, todėl jų pagrįstumas nėra iki galo aiškus. Nesvarbu, ar modeliai teoriniai, ar empiriniai, nuosekliausiai vertybių kongruencijos reiškinį išryškina Y. Bao (2012) sukurtas vertybių kongruencijos modelis. Nors Y. Bao (2012) pateikia teorinį modelį, tačiau modelis sukurtas remiantis išsamia mokslinės literatūros analize, o jo pagrindą sudaro kitų autorių empiriniai pagrindimai, todėl modelyje pateiktos patikimos apibendrintos išvados ir išryškintos tolimesnės vertybių kongruencijos tyrimų kryptys. Autoriai apibrėžia vertybių kongruenciją kaip daugiatipį, daugialypį ir daugiadimensinį konceptą. Skirtingai nei daugelis kitų analizuotų modelių, šis apima pirmtakius (antecedents), kurie turi įtakos asmeninių ir organizacijos vertybių kongruencijai: darbuotojų personalo komplektavimas, socializacija ir lyderystė.

Pirmasis pirmtakis, turintis įtakos vertybių kongruencijai, yra personalo komplektavimas, t.y. kandidatai į darbą bus įtraukti ir atrinkti tų organizacijų, kurių vertybės yra panašios kaip jų pačių. Darbuotojų atrankos procesą modelyje vaizduoja ir J. Vveinhardt ir E. Gulbovaitė (2012), tačiau išsamiau rasti šio proceso įtaką vertybėms nepavyko.

J. R. Cable ir D. M. Edwards (2004), G. Greguras ir J. Diefendorff (2009) rezultatai rodo, kad asmens–organizacijos atitikimas turi įtakos darbuotojų rezultatams tiek tiesiogiai, tiek netiesiogiai. Darbuotojų, kurių vertybių sistemos kongruentiškos organizacijai, labiau patenkina autonomijos, sąryšio bei priklausymo poreikius.

Antrasis svarbus pirmtakis – socializacija. Y. Bao (2012), remdamiesi A. Saks ir B. Ashforth (1997), teigia, kad, jei vertybes sudėtinga išsiaiškinti interviu metu, tuomet darant prielaidą, kad darbo vertybės gali būti pakeičiamos, socializacija gali būti priemonė pasiekti vertybių kongruencijos. Teigiama, kad socializacijos taktika yra taikoma asimiliuoti darbuotojų ir organizacijos vertybes. O taip yra tik tada, kai individai supranta pagrindines organizacijos vertybes, t.y. jie visiškai socializuoti organizacijoje. Socializacijos procesą kaip vieną seniausių vertybių kongruencijos modelių yra pristačiusi J. A. Chatman (1989). B. Meglino (1998) *Vertybių poveikio sistemoje* taip pat nurodo, kad vertybės kyla socializacijos procese, bet taip pat atkreipia dėmesį ir į genetiką.

Y. Bao (2012) modelyje taip pat integravo lyderystės aspektą. Autoriai teigia, kad skirtingos lyderystės teorijos pripažino persidengiančių vertybių svarbą. Elgdamiesi kaip sektini pavyzdžiai, transformaciniai ir charizmatiniai lyderiai asimiliuoja pavaldinių vertybes ir motyvuoja juos tarsi organizacijos viziją, kuri gali peržengti darbo įsipareigojimus. Savęs atitikties transformacinės lyderystės teorija teigia: jeigu lyderis gali įteigti vertybes pavaldiniams, pastarieji traktuos darbą kaip savirealizacinį ir įsitrauks į jį. Kaip ir Y. Bao (2012) teoriniame modelyje, taip ir B. Hoffman ir kt. (2011) modelyje vaizduojama transformacinės lyderystės svarba vertybių kongruencijai.

1.16 lentelė. Vertybių kongruencijos modelių struktūra

Autorius	Vertybių vertinimo kontekstas	Modelio tipas	Papildomi veiksniai	Vertinimo tipai	Tarpininkas	Vertybių kongruencijos įtaka kam (poveikis)
Chatman (1989)	A-O atitikimas	Teorinis	Atranka; socializacija	Netiesioginė subjektyvi VK		Organizaciniai rezultatai: normų ir vertybių pokyčiai Individualūs rezultatai: vertybių pokyčiai; pareigų vaidmenį viršijantis elgesys; kadencijos laikas
Meglino (1998)	VK	Teorinis	Socializacija; procesai; genetika	Suvokiama VK; Subjektyvi VK	Užduoties ir situaciniai kintamieji	Įsitikinimai; suvokimas, nuostatos, sprendimai; elgesys, veiklos rezultatai
Westerna, Cyr (2004)	A-O atitikimas	Empirinis		Papildomas atitikimas	Ketinimas likti dėl pasitenkinimo ir įsipareigojimo	Pasitenkinimas darbu; įsipareigojimas organizacijai; darbuotojų ketinimai pasifikti su darbdaviu
Cablé, Edwards (2004)	VK	Empirinis		Subjektyvi VK	Psichologinių poreikių patenkinimas	Darbuotojų nuostatos
Verplanken (2004)	VK	Empirinis		Subjektyvi VK	Pasitenkinimas darbu dėl nuostatų	Pasitenkinimas darbu; nuostatos
Greguras, Diefendorff (2009)	A-O atitikimas	Empirinis		Suvokiama VK	Autonomiškumo poreikio patenkinimas, sąryšio poreikio patenkinimas, priklausymo poreikio patenkinimas	Emocinis įsipareigojimas organizacijai; pasitenkinimas darbu; darbo atlikimas
Edwards, Cable (2009)	VK	Empirinis		Subjektyvi VK	Komunikacija, nusipėjumumas, tarpasmeninė trauma, pasitikėjimas	Pasitenkinimas darbu; organizacinė identifikacija; ketinimas pasifikti organizacijoje (patenkinus psichologinius poreikius)
Suar, Khuntia (2010)	VK	Empirinis	Amžius; sektorius	Objektyvi VK		Netiesiškas elgesys (manipuliacija, sukčiavimas, normų pažeidimas); darbo atlikimas; įsipareigojimas organizacijai (emoacinis, tęstinis)
Kallas ir kt. (2010)	VK	Empirinis		Deklaruojamų ir suvokiamų VK		Pasitenkinimas darbu; nepasitenkinimas darbu
Hoffman ir kt. (2011)	A-O VK, asmens-vadovo VK		Transformacinė lyderystė	Suvokiama VK		Darbo grupės efektyvumas
Seong, Kristof-Brown (2012)	Vertybėmis grįstas atitikimas			Suvokiama VK	Įsipareigojimas komandai	Individualūs rezultatai
Bao (2012)	VK	Teorinis	Lyderystė; socializacija; aprūpinimas personalu	Suvokiama VK; subjektyvi VK; objektyvi VK		Darbo nuostatos: pasitenkinimas darbu; įsipareigojimas organizacijai; ketinimas palikti organizacinę identifikaciją; perdėgimas; įsitraukimas į organizaciją; subjektyvi karjeros sėkmė Atlikimas: darbo atlikimas; pilietiškas elgesys Kiti rezultatai: konfliktai; suderinamumas; komunikacija; pasitikėjimas; darbuotojų sveikata; etiškas elgesys; marketingas
Vveinhardt, Gulbovaitė (2012)	VK	Teorinis	Procesai: aprūpinimo personalu, vertybių kaitos, stebėjimo	Subjektyvi VK		Rezultatai: darbo atlikimas, motyvacija, pasitenkinimas darbu, įsipareigojimas organizacijai, organizacinė identifikacija, nuoširdumas

Autoriai ištyrė transformacinės lyderystės įtaką darbo grupės efektyvumui suvokti. Rezultatai parodė, kad transformacinės lyderystės poveikis darbo grupei efektyvinti visiškai paaiškina pasekėjų asmens–organizacijos vertybių kongruencijos suvokimą.

Y. Bao (2012) modelyje akcentuoja ir vertybių kongruencijos vertinimo metodo pasirinkimo svarbą. Taip pat į modelį integravo ne tik vertybių kongruencijos ištakas, tipologiją, lygius, bet ir detaliai pavaizdavo ir aprašė vertybių kongruencijos poveikį tam tikriems asmens ir organizacijos aspektams.

Modelių analizė parodė, kad dažnai juose siekiama pavaizduoti vertybių kongruencijos poveikį arba kitaip šio reiškinio naudą darbuotojui ir organizacijai. Detali visuose analizuotuose modeliuose vaizduotų ryšių santrauka pateikta 1.17 lentelėje. Apžvelgus skirtingų autorių modeliuose išskiriamus elementus, galima nustatyti, kokiuose kontekstuose dažniausiai tiriama, kam įtakos turi vertybių kongruencija.

1.17 lentelė. Vertybių kongruencijos poveikis darbuotojui ir organizacijai

Vertybių kongruencijos poveikis	Autorius
Pasitenkinimas darbu	Westerman, Cyr (2004); Verplanken (2004); Kristof-Brown ir kt. (2005); Edwards, Cable (2009); Greguras, Diefendorf (2009); Kallas ir kt. (2010); Suar ir Khuntia (2010); Bao (2012), Vveinhardt, Gulbovaitė (2012).
Įsipareigojimas organizacijai	Westerman, Cyr (2004); Edwards, Cable (2009); Greguras, Diefendorf (2009); Suar ir R. Khuntia (2010); Bao (2012), Vveinhardt, Gulbovaitė (2012).
Ketinimas likti organizacijoje	Westerman, Cyr (2004); Kristof-Brown ir kt. (2005); Bao (2012).
Neetiškas elgesys	Suar ir R. Khuntia (2010).
Veikla (darbo, organizacijos)	Meglino (1998); Greguras, Diefendorf (2009); Suar ir R. Khuntia (2010); Seong, Kristof-Brown (2012); Bao (2012); Vveinhardt, Gulbovaitė (2012).
Iniciatyvumas	Suar ir R. Khuntia (2010).
Požiūris/Nuostatos	Meglino (1998); Verplanken (2004).
Organizacinė identifikacija	Edwards, Cable (2009); Bao (2012), Vveinhardt, Gulbovaitė (2012).
Poreikių patenkinimas (autonomijos, ryšio, priklausymo)	Greguras, Diefendorf (2009).
Darbo grupės efektyvumas	Hoffman ir kt. (2011), Vveinhardt, Gulbovaitė (2012).
Komandinis įsipareigojimas	Seong, Kristof-Brown (2012).
Įsitikinimai, suvokimas, sprendimai, elgesys	Meglino (1998).
Perdegimas, išitraukimas į darbą, subjektyvi karjeros sėkmė	Bao (2012).
Rezultatai: konfliktai, susitelkimas, komunikacija, pasitikėjimas, darbuotojų sveikata, etiškas elgesys	Bao (2012).
Vertybių pokyčiai, į pareigas neįeinantys dalykai, kadencija pareigoms	Chatman (1989).

Modeliuose dažniausiai vaizduojamas vertybių kongruencijos poveikis pasitenkinimui darbu (Westerman, Cyr, 2004; Verplanken, 2004; Kristof-Brown ir kt., 2005; Edwards, Cable, 2009; Greguras, Diefendorf, 2009; Kallas ir kt., 2010; Suar ir R. Khuntia, 2010; Bao, 2012; Vveinhardt, Gulbovaitė, 2012), įsipareigojimui organizacijai (Westerman, Cyr, 2004; Edwards, Cable, 2009; Greguras, Diefendorf, 2009; Suar ir R. Khuntia, 2010; Bao, 2012, Vveinhardt,

Gulbovaitė, 2012), organizacijos veiklai (Meglino, 1998; Greguras, Diefendorf, 2009; Suar, Khuntia, 2010; Seong, Kristof-Brown, 2012; Bao, 2012; Vveinhardt, Gulbovaitė, 2012), kiek rečiau – ketinimams pasilikti organizacijoje (Westerman, Cyr, 2004; Kristof-Brown ir kt., 2005; Bao, 2012) ir identifikacijai su organizacija (Edwards, Cable, 2009; Bao, 2012, Vveinhardt, Gulbovaitė, 2012). Taip pat vaizduojamas vertybių kongruencijos ryšys su darbo grupės efektyvumu (Hoffman ir kt., 2011, Vveinhardt, Gulbovaitė, 2012), poreikių patenkinimu (Greguras, Diefendorf, 2009). Empiriniais tyrimais patvirtinti modeliuose vaizduojami vertybių kongruencijos ir neetiško elgesio ir iniciatyvumo ryšiai (Suar, Khuntia, 2010), požiūrių (Meglino, 1998; Verplanken, 2004) bei įsipareigojimo komandai (Seong, Kristof-Brown, 2012).

Nors dauguma analizuotų, empiriniais tyrimais patvirtintų modelių apima ryšių tarp vertybių kongruencijos ir tam tikrų darbuotojų ir organizacijos aspektų vaizdavimą, tačiau J. R. Edwards ir D. M. Cable (2009) detaliau analizavo patį vertybių kongruencijos reiškinį, todėl autoriai sukūrė, empiriškai patikrino ir pasiūlė koncepcinį modelį, kuris integruoja 4 esminius vertybių kongruencijos efektui paaiškinimus, kurie įvardijami kaip komunikacija, pasitikėjimas, nuspėjamumas ir tarpasmenis patrauklumas. Tačiau, kaip ir daugelyje kitų modelių, neatsiribojama ir nuo vertybių kongruencijos poveikio. Autoriai įrodė, jos šie anksčiau aptarti konstruktai yra naudojami paaiškinti procesą, susijusį su pasitenkinimu darbu, identifikacija su organizacija, intencija pasilikti organizacijoje, kai patenkinami psichologiniai poreikiai.

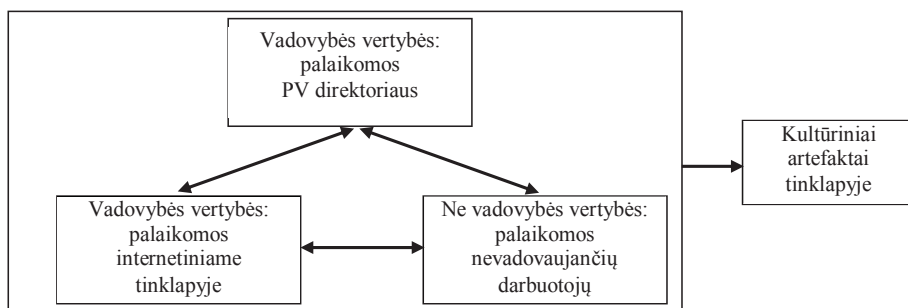
J. Vveinhardt ir E. Gulbovaitė (2012) modelyje nurodo darbuotojų atrankos ir vertybių derinimo procesų svarbą vertybių kongruencijai stiprinti bei nurodo vykdomų vadybos pokyčių ir tų pokyčių monitoringo svarbą siekiant vertybių kongruencijos ir teigiamo poveikio tiek organizacijos rezultatams, tiek darbuotojų požiūriui į darbą. Lyginant anksčiau analizuotų autorių modelius su J. Vveinhardt ir E. Gulbovaite (2012) sukurtu koncepciniu asmeninių ir organizacijos vertybių kongruencijos modeliu, šis papildytas praktiniais modelio pritaikymo aspektais, tokiais kaip: vertybių kongruencijos nustatymas, priemonių kongruencijai palaikyti ar stiprinti parinkimas, tų priemonių taikymas realioje organizacijos veikloje, priemonių poveikio išaiškinimas bei viso proceso monitoringas.

Nustatyta, kad vertybių kongruencija dažnai yra nagrinėjama kitų konceptų kontekste. Tokie modeliai išryškina asmens–organizacijos atitikimą, tačiau, dažnai modeliuojant asmens–organizacijos atitikimą, šio reiškinio šerdimi ir tyrimo centru tampa vertybės. Pavyzdžiui, J. W. Westerman ir L. A. Cyr (2004) pristatytas multidimensinis asmens–organizacijos atitikimo modelis, kuris be vertybių kongruencijos poveikio tam tikriems aspektams tiria ir darbo aplinkos kongruencijos bei asmenybės kongruencijos poveikį. J. Chatman (1989), G. Greguras ir J. Diefendorff (2009) pateikė asmens–organizacijos atitikimo modelius, tačiau šių autorių modeliai grindžiami asmens ir organizacijos vertybių lyginimu, todėl taip pat galima teigti, kad modelis išryškina vertybių kongruencijos reiškinį.

Modelių lyginamoji analizė parodė, kad dauguma siūlomų modelių koncepciniai, kuriuos sudėtinga taikyti praktikoje. Nevaizduojama, kokie galimi vertybių kongruencijos lygiai, kokie veiksniai turi įtakos vertybių kongruencijai, kokius vadybos pokyčius inicijuoti siekiant stiprinti vertybių kongruenciją bei kaip užtikrinti nuolatinę vertybių kongruenciją organizacijoje.

Modeliai orientuoti į vertybių kongruencijos tipologijos vaizdavimą. Vertinant asmeninių ir organizacijos vertybių kongruenciją, svarbu pasirinkti tinkamą vertinimo tipą. Mokslinėje literatūroje vertybių kongruencija apibrėžiama, kaip vertybių asmens ir kitų organizacijos subjektų, tokių kaip vadovai, interviu darbuotojai, bendradarbiai, darbo grupės, suderinamumas (Chatman, 1989; Kristof, 1996; Edwards, Cable, 2009; Bao, 2012), todėl vertinamų skirtingų subjektų vertybės lemia skirtingus vertybių kongruencijos tipus. Literatūroje rasta modelių, kurie paaiškina skirtingą vertybių kongruencijos vertinimo tipologiją. Modelių analizė rodo, kad vertybių kongruencijos konceptą nagrinėjantys autoriai retai į sukurtus modelius integruoja skirtingus vertinimo tipus, o, atlikdami tyrimus, pristato ir pagrindžia vieno ar kitų tipų privalumus ir trūkumus. Asmeninės vertybės įvertinamos nustatant darbuotojo ar kandidato vertybes, tačiau ne visada nurodoma, kaip įvertinamos organizacinės vertybės – ar tai organizacijos narių daugumos, ar vadovų, ar organizacijos formaliai dokumentuose deklaruojamos vertybės.

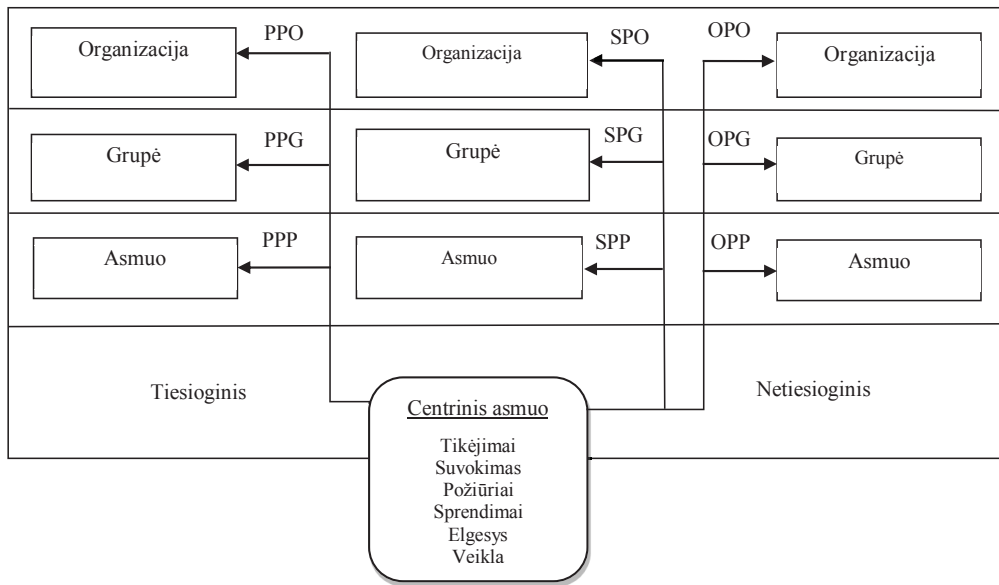
D. Knoppen ir kt. (2006) pateikė modelį remiantis trianguliacine vertybių kongruencijos analize (1.13 pav.). Modelyje nurodoma, kad vertybių kongruencija vertinama remiantis nevadovaujančių darbuotojų ir žmogiškųjų išteklių vadovų santykiu, žmogiškųjų išteklių vadovų ir organizacijos internetiniu puslapiu, nevadovaujančių darbuotojų ir organizacijos puslapiu. Įvertinus nustatomas organizacijoje palaikomų vertybių kongruencijos laipsnis.



1.13 pav. Tyrimo modelis: vertybių kongruencijos trianguliacijos analizė

Šaltinis: autorės adaptuota pagal Knoppen ir kt. (2006).

Y. Bao (2012) pateikė modelį literatūroje taikomai vertybių kongruencijos tipologijai pavaizduoti (1.14 pav.). Modelyje autoriai išskyrė vertybių kongruencijos vertinimo tipus ir lygius. Galimi trys vertybių kongruencijos vertinimo tipai - suvokiama, subjektyvi ir objektyvi, bei trys lygmenys – asmens, grupės ir organizacijos. Šių skirtingų lygių ir tipų deriniai siejami su skirtingomis vertybių kongruencijos vertinimo tipologijomis.

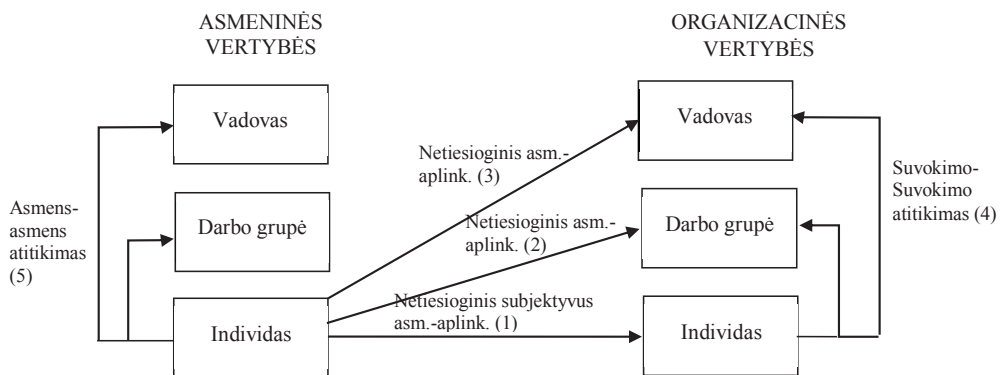


1.14 pav. Skirtingi vertybių kongruencijos tipai ir lygiai

Šaltinis: autorės adaptuota pagal Y. Bao (2012).

*Pastaba: PPO – suvokiama asmens–organizacijos vertybių kongruencija; SPG – subjektyvi asmens–grupės vertybių kongruencija; OPP – objektyvi asmens–asmens vertybių kongruencija.

C. Ostroff ir kt. (2005) modelyje taip pat išskyrė ir aprašė, kaip skirtingi individualių ir organizacijos vertybių deriniai išryškina skirtingus atitikimo tipus: netiesioginį subjektyvų atitikimą, netiesioginį atitikimą, suvokiamą atitikimą ir asmens–asmens atitikimą (1.15 pav.).



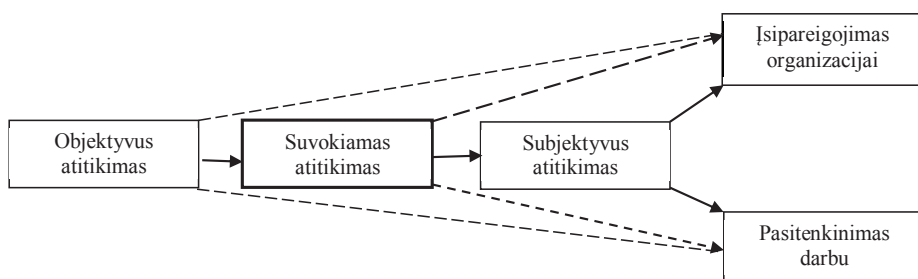
1.15 pav. Skirtingi asmeninių ir organizacinių vertybių derinių atitikimo tipai

Šaltinis: autorės adaptuota pagal C. Ostroff ir kt. (2005).

Pasak autorių, netiesioginis subjektyvus atitikimas (1 ryšys paveiksle) rodo asmens individualių vertybių vertinimo ir to, kas vertinama organizacijoje, santykį. Priešingai, netiesioginis atitikimas grindžiamas individualių asmeninių vertybių ir organizacinių vertybių, tai

yra darbo grupių (ryšys 2), vadovų (ryšys 3) ar darbdavių atitikimo, palyginimu. Tiek, kiek darbuotojai suvokia apie organizacijos vertybes, tiek jos ir reprezentuoja organizacijos ar grupės vertybes (O'Reilly ir kt., 1991; Kristof, 1996; Ostroff ir kt., 2005). Kita atitikimo kategorija išryškina idėją, kad darbo aplinką suvokti gali padėti kritiniai elgesio ir požiūrio veiksniai (Cable, Judge, 1997; Cable, DeRue, 2002) ir kad geresnių rezultatų galima tikėtis tuomet, kai individų suvokimas apie aplinką yra panašus į kitų suvokimus (ryšys 4). 5 ryšys paremtas asmens–asmens atitikimo konceptualizavimu, kuris reprezentuoja individų asmeninių charakteristikų ir kitų asmeninių charakteristikų darbo aplinkoje atitikimą.

A. Leung ir A. Chaturvedi (2011) pristatė koncepcinį modelį, kuriame paaiškina ryšius tarp skirtingų atitikimų tipų (1.16 pav.). Autoriai, atlikę tyrimą, patvirtina objektyvios, suvokiamos ir subjektyvios vertybių kongruencijos hierarchinę tvarką ir įrodo, kad didesnė objektyvi kongruencija yra susijusi su stipresne kongruencija, ir atvirkščiai.



1.16 pav. Skirtingų tipų asmens–organizacijos atitikimų ir individualių rezultatų ryšiai

Šaltinis: autorės adaptuota pagal A. Leung ir A. Chaturvedi (2011).

Vadinasi, individų vertybių kongruencijos suvokimas prasideda nuo „objektyvios“ informacijos įvesties (palaikomų organizacijos vertybių, reprezentuojančių vadovų vertybes). Todėl labai svarbu, kokias vertybes savo elgesiu demonstruoja vadovai ir kolegos (objektyvus atitikimas). Suvokiamą atitikimą darbuotojai nustato remdamiesi patirtimi. Susiformavusį suvokimą apie organizacijos vertybes individai lygina su jų pačių pageidaujamosiomis vertybėmis. Subjektyvus atitikimas reprezentuoja aukščiausią informacijai apdoroti lygį atitikimo vertinimo procese.

Vertybių kongruencijos tipologijos modelių analizė atskleidė, kad pirmiausia vertybių kongruencija gali būti skirtingų vertybių lygmenų: individų, grupių ir organizacijos (Bao, 2012); individų, darbo grupės ir vadovų (Leung, Chaturvedi, 2011); žmoniškųjų išteklių vadovų, skelbiamų internetiniame puslapyje ir palaikomų nevadovaujančias pareigas užimančių darbuotojų (Knoppen, 2006).

Antra, vertybių kongruenciją galima nustatyti tiesioginiu ir netiesioginiu būdais (Ostroff ir kt., 2005, Bao, 2012). Tiesioginis vertinimas įvardijamas kaip suvokiama vertybių kongruencija, kai darbuotojo klausama, ar jo vertybės atitinka organizacines vertybes (Judge, Cable, 1997), todėl pats darbuotojams nurodo, kiek jo vertybės yra panašios į organizacijos.

Netiesioginį, kitur dar vadinamą faktiniu ar realiu, vertinimą galima palyginti su asmeninių vertybių ir organizacijos aplinkos vertybių įvertinimu (Ostroff ir kt., 2005; Bao, 2012). Abiejų subjektų vertybėms įvertinti taikomos analogiškos dimensijos, o vertybių kongruencijai nustatyti naudojamas algoritmas. Netiesioginio vertinimo metu lyginamos atskirai įvertintos asmens ir organizacijos vertybės, remiantis subjektyviu ar objektyviu požiūriais. Skirtumas tas, ar kito subjekto vertybės yra lyginamos su vadovo, ar su kitų subjektų vertybėmis. Objektyvi kongruencija įvertinama lyginant atskirų darbuotojų vertybes su vertybėmis, kurios, jų manymu, vyrauja organizacijoje, o organizacijos vertybes dažniausiai įvertina vadovai ar ilgiau dirbantys darbuotojai (Ostroff ir kt., 2005). Objektyvi kongruencija parodo, ką vadovas mano apie savo asmeninių vertybių ir kitų subjektų vertybių kongruentiškumą (Judge, Cable, 1997; Ostroff ir kt., 2005; Bao, 2012). Subjektyvi asmeninių ir organizacijos vertybių kongruencija suvokiama kaip asmeninių vertybių suderinamumas su kitų organizacijos narių vertybėmis ir normomis (Ostroff ir kt., 2005).

1.18 lentelė. Vertybių kongruencijos tipologija

Modelio autorius	Kongruencija	Vertybių subjektai	Tipai
Ostroff ir kt. (2005)	A-O atitikimas	<ul style="list-style-type: none"> • Individai • Darbo grupės • Vadovai 	Tiesioginis
			Netiesioginis (esamas): <ul style="list-style-type: none"> • Netiesioginis asmens – aplinkos atitikimas • Netiesioginis subjektyvus asmens – aplinkos atitikimas • Asmens – asmens atitikimas • Suvokimo – suvokimo atitikimas
Knoppen ir kt. (2006)	VK	<ul style="list-style-type: none"> • Vadovybės vertybės tinklapyje • Vadovybės vertybės pagal personalo valdymo direktorių • Nevadovybės vertybės pagal nevadovaujančius darbuotojus 	Trianguliacija
Leung, Chaturvedi (2011)	A-O atitikimas		Objektyvus atitikimas Subjektyvus atitikimas Suvokiamas atitikimas
Bao (2012)	VK	<ul style="list-style-type: none"> • Asmuo • Grupės • Organizacijos 	Tiesioginė (suvokiama) vertybių kongruencija: <ul style="list-style-type: none"> • asmens – asmens • asmens – grupės • asmens – organizacijos
			Netiesioginė subjektyvi vertybių kongruencija: <ul style="list-style-type: none"> • asmens – asmens • asmens – grupės • asmens – organizacijos Netiesioginė objektyvi vertybių kongruencija: <ul style="list-style-type: none"> • asmens – asmens • asmens – grupės • asmens – organizacijos

Kyla daug diskusijų dėl skirtingų vertybių kongruencijos matavimo tipų, todėl nustatyti, kuris tinkamiausias vertybių kongruencijai vertinti, sudėtinga – tai priklauso nuo organizacijos poreikių ir galimybių. Vieni tyrėjai teigia, kad objektyvi vertybių kongruencija yra „tikrasis rezultatas“ (Judge, Cable, 1997, Bao, 2012), o kiti tikina, kad netiesioginė vertybių kongruencija yra svarbesnė (Edwards, Cable, 2009; Bao, 2012). Kol diskusija dėl skirtingų vertybių kongruencijos tipų literatūroje išlieka neišspręsta, Y. Bao (2012) atliktos metaanalizės rezultatai rodo, kad suvokiamas vertinimas paaiškina rezultatų sklaidą geriau (Kristof, 1996; Kristof-Brown ir kt., 2005). Tačiau A. L. Kristof (1996) teigimu, tada, kai lyginamos vertybės nėra aiškiai apibrėžtos, neaišku, ar asmuo savo ir organizacijos vertybių atitikimui įvertinti pasirenka vienodas vertybes ir ar šis metodas yra tinkamas.

Kiti autoriai teigia, kad vertybių kongruenciją vis dėlto geriausiai išryškina subjektyvus kongruencijos vertinimas. Kaip konkretus individas suvokia aplinką, yra svarbiau nei tai, kokia ta aplinka yra iš tiesų (Ostroff ir kt., 2005) ar kokią ją mato kiti. Be to, tyrimai rodo, kad subjektyvi kongruencija gali geriau parodyti asmens požiūrį ir numatyti elgesį ateityje nei objektyvus atitikimas (Cable, Judge, 1997). Taip pat tyrimais D. Cable ir D. DeRue (2002), Kristof-Brown ir kt. (2005) A. Leung ir A. Chaturvedi (2011) įrodė, kad subjektyvus vertinimas labiausiai koreliuoja su elgesio pasekmėmis, todėl, remiantis šių autorių atliktais tyrimais, būtų galima teigti, jog svarbiausia vertybes vertinti subjektyviai.

Y. Bao (2012) teigimu, dėl kompleksinės reiškinio kilmės rekomenduojama skirti didesnę dėmesį pačiam tiriamam reiškiniui. Autoriai tvirtina, kad skirtingų vertybių kongruencijos tipų ir lygių maišymas, lakoniškas vertybių kongruencijos poveikio asmeniui ir organizacijai pristatymas, sukelia tyrimų neaiškumus. 1.18 lentelėje pateikiamas analizuotų autorių modelių vertybių kongruencijos vertinimo tipologijos apibendrinimas.

Remiantis modelių analize ir sinteze bei vertybių kongruencijos koncepto samprata, galima išskirti tokius vertybių kongruencijos vertinimo tipus: tiesioginį ir netiesioginį (Ostroff ir kt. 2005, Bao, 2012), bei tris lygius: subjektyvus, objektyvus ir suvokiamas (Ostroff ir kt., 2005; Leung, Chaturvedi 2011; Bao, 2012). Tačiau nėra vieningos nuomonės, kurį vertinimo tipą tikslinga taikyti. Vertinimo tipą derėtų rinktis atsižvelgiant į galimybes ir poreikius, tačiau rekomenduotina taikyti mišrų vertybių kongruencijos vertinimą.

2. ASMENINIŲ IR ORGANIZACINIŲ VERTYBIŲ KONGRUENCIJOS TYRIMO METODOLOGIJA

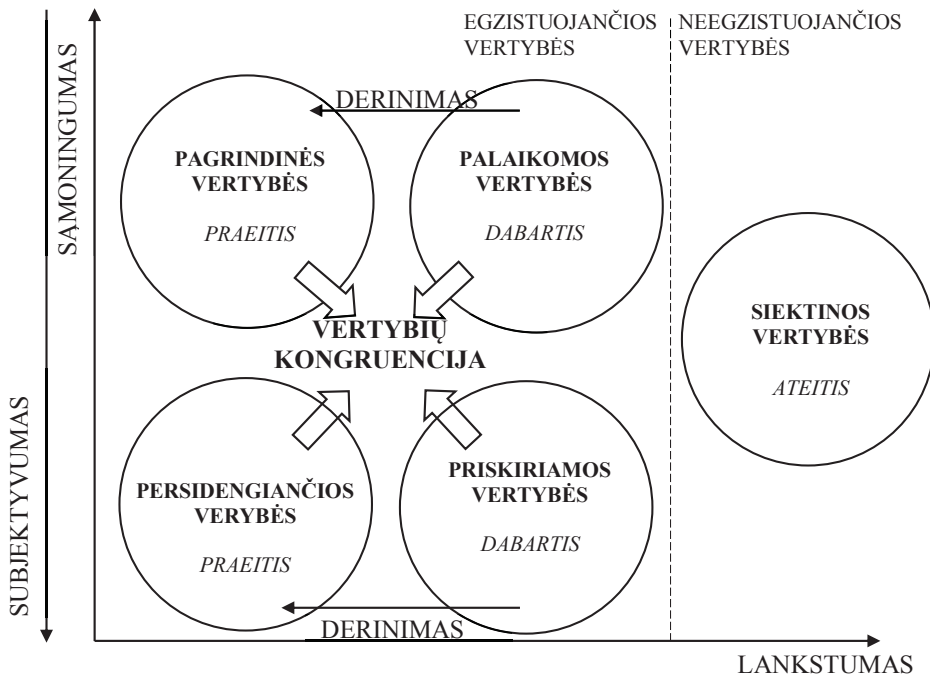
Šioje disertacijos dalyje pristatomas asmeninių ir organizacinių vertybių kongruencijos diagnostinio instrumento formavimo procesas, jo sandaros logika, pagrindžiant kiekvieno etapo prasmę. Pateikiama instrumento patikros procedūra, detalai aptariant ekspertinio vertinimo organizavimą, vykdymą ir rezultatus. Pristatoma galutinė sukonstruoto diagnostinio asmeninių ir organizacijos vertybių kongruencijos instrumento struktūra, kurioje identifikuotos dedamosios ir procedūra, kuriomis atitinkamai taikant instrumentą galima nustatyti skirtingo tipo asmeninių ir organizacinių vertybių kongruenciją. Mokslinės literatūros analizės, sintezės, apibendrinimų ir teorinių įžvalgų pagrindu suformuojamas ir pristatomas hipotetinis kompleksinis asmeninių ir organizacinių vertybių kongruencijos stiprinimo modelis, detalai aprašyti jo taikymo organizacijose etapai.

2.1 Tyrimo metodologijos pagrindimas

Paradoksalu, kad daugybė atliktų empirinių tyrimų patvirtina asmeninių ir organizacinių vertybių kongruencijos naudą ir teigiamą poveikį tiek darbuotojui, tiek organizacijai (1.3 poskyris 1.3 lentelė), tačiau sudėtinga rasti tyrimų, kurie giliau nagrinėtų šį fenomeną ir paaiškintų, kodėl vertybių kongruencija įgauna šį poveikį (Shuck, Wollard, 2010), ar skirtingų vertinimo tipų ir metodų parinkimas svarbus ir turi įtakos gaunamiems tyrimų rezultatams. Nors pastaruoju metu atliekamos moderacijos ir mediacijos tyrimai išryškina asmeninių ir organizacinių vertybių kongruencijos fenomeną (1.5 poskyris), tačiau tyrėjai, nurodymai gaires tolimesniems tyrimams, kelia klausimus dėl daugybės skirtingų šalutinių veiksnių, kurių poveikis dar nėra išnagrinėtas (Edwards, Cable, 2009). Dažnai skirtinguose tyrimuose analizuojami vienodi kintamieji su vis didesnėmis tyrimo imtimis (1.3 poskyris 1.1 lentelė). Tai leidžia kalbėti apie terminų, taikomų instrumentų validumą ar gaunamų ryšių patikimumą. Tačiau tema nėra nagrinėjama laikantis į asmenį orientuotos ar kokybinės paradigmos (Edwards, Cable, 2009). Be kita ko, daugumoje mokslinių tyrimų asmeninių ir organizacinių vertybių kongruencijos vertinimą apima tik bendri respondentų atsakymai į uždaro tipo klausimus, tokius kaip *Aš manau, kad mano ir organizacijos, kurioje dirbu, vertybės sutampa* ir pan. (1.3 poskyris). Asmenybės psichologijos krypties teoretikai pastebi, jog vertybių temą nagrinėti vien tik kiekybiniais metodais itin keblu, nes galima pamatuoti tik individų reakcijas į jas (Mickūnas, Steward, 1994; Kupers, 2005), todėl šio požiūrio derėtų laikytis ir atliekant vertybių tyrimus organizacijose. Sukauptos mokslinės žinios suteikia galimybę pamatyti detalesnį, teorinį asmeninių ir organizacinių vertybių kongruencijos ir jos praktinės raiškos organizacijos vaizdą (Edwards, Cable, 2006). Todėl šio tyrimo siekiamybė – pasiūlyti instrumentą kompleksiniam asmeninių ir organizacinių vertybių kongruencijos ištyrimui (vadovo, darbuotojo požiūris), įvertinti skirtingų tipų vertybes, vyraujančias organizacijoje, ir jų kongruentiškumą su darbuotojų vertybėmis bei atlikti ne tik kiekybinį, bet ir kokybinį tyrimą, kad, išanalizavus gautus vertybių kongruencijos tyrimo rezultatus su identifikuotomis vertybių

valdymo praktikomis organizacijose, būtų galima paaiškinti stiprios ar silpnos vertybių kongruencijos susidarymo priežastis.

Vertybių organizacijos analizė parodė, kad mokslinėje literatūroje išskiriamas vertybes galima klasifikuoti pagal jų prasmę ir raišką bei subjektą (1.1 poskyris). Tačiau galimas ne tik labai glaudus jų ryšys, bet ir reikšmingi skirtumai, kurie apibendrinti ir pavaizduoti 2.1 paveiksle. Žvelgiant į vertybių formas, jas galima išdėstyti pagal du pagrindinius kriterijus – laiko ir subjekto bei papildomus – sąmoningas/nesąmoningas ir egzistuojančias/neegzistuojančias. Iš subjekto perspektyvos vertybės gali būti skirstomos į tas, kurias vadovybė formaliai palaiko; tas, kurias nariai priskiria organizacijai, tas, kurios pamatinės; tas, kuriomis nariai dalijasi; tas, kurių nariai siekia. Šios skirtingos vertybių formos organizacijoje gali būti ir kongruentiškos, ir inkongruentiškos priklausomai nuo to, kaip su jomis elgiasi vadovybė ir traktuoja organizacijos nariai. Iš laiko perspektyvos vertybės organizacijoje gali atspindėti ne tik tas, kurių laikomasi šiuo metu, bet ir tas, kurių ketinama siekti ateityje. Skirtingos vertybių formos nėra statiškos, jos yra dinamiškos (nuo labiau išvystytų iki mažiau išvystytų).



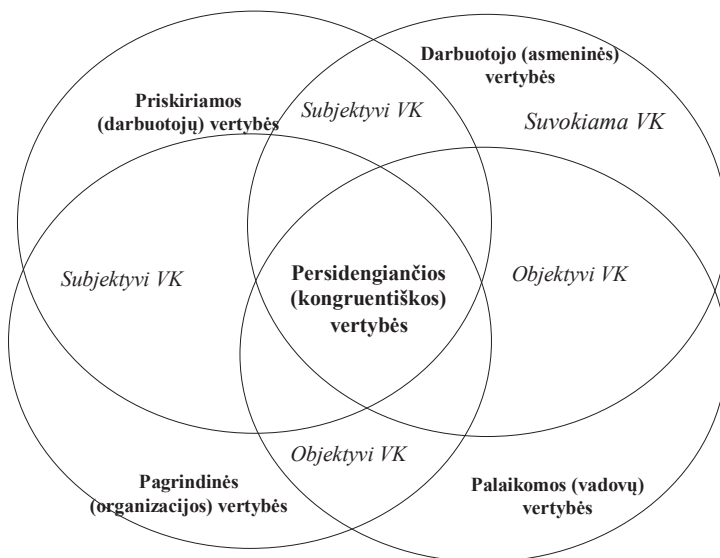
2.1. pav. Vertybių tipologija organizacijos kontekste

Režiuuojant vertybių kongruencijos vertinimo tipų pasirinkimą (1.5 poskyris 1.18 lentelė), galima teigti, kad dažniausiai kongruencijai vertinti pasirenkamas vienas iš galimų asmeninių ir organizacijos vertybių kongruencijos vertinimo tipų: subjektyvus, suvokiamas arba objektyvus. Tačiau, siekiant visapusiškai įvertinti vertybių kongruenciją, derėtų integruoti skirtingus vertybių kongruencijos vertinimo tipus (žr. 2.2 paveiksle) viename tyrime.

VERTYBIŲ KONGRUENCIJOS TIPOLOGIJA		
TIESIOGINĖ	NETIESIOGINĖ	
SUVOKIAMA	SUBJEKTYVI	OBJEKTYVI
←———— Asmuo —————→		
←———— Grupė —————→		
←———— Organizacija —————→		

2.2. pav. Vertybių kongruencijos vertinimo tipologija

Analizuojant vertybių kongruencijos reiškinį kompleksiniu požiūriu, būtina įvertinti tiek vertybių vertinimo būdus, tiek vertybių vertinimo tipų parinkimo galimybes. 2.3 paveiksle vaizduojama logiškai apibendrinti skirtingi vertybių vertinimo tipai ir galimi vertybių raiškos būdai organizacijoje bei požiūriai, kuriais galima tirti ir nustatyti vertybių kongruenciją.



2.3. pav. Vertybių tipų organizacijoje ir vertybių vertinimo metodų ryšys siekiant vertybių kongruencijos

Disertaciniame darbe taikomas netiesioginis suvokiamas ir tiesioginis subjektyvus vertybių kongruencijos vertinimas, tačiau, tolimesniuose tyrimuose arba analizuojant rezultatus išsamiau, galima nustatyti ir objektyviąją asmeninių ir organizacinių vertybių kongruenciją. Disertaciniame darbe bus tiriamos darbuotojų asmeninės, kurių visuma suvokiama kaip darbuotojų priskiriamos, vertybės, ir organizacijoje vyraujančios, kurios suvokiamos, kaip darbuotojų priskiriamos, vertybės. Darbuotojų ir organizacijos persidengiančios vertybės darbe suvokiama kaip subjektyvi asmeninių ir organizacinių vertybių kongruencija.

2.2 Asmeninių ir organizacinių vertybių kongruencijos diagnostinio instrumento formavimo logika

Pirmoje disertacinio darbo dalyje atlikta sukurtų ir praktikoje taikytų instrumentų lyginamoji analizė parodė, kad vertybių kongruencija dažniausiai nustatoma įvertinant darbuotojo subjektyvų požiūrį į savo ir organizacijos vertybes bei jų kongruenciją, nesigilinant į tai, ar respondentas supranta, kokias savo ir organizacijos vertybes jis turėtų vertinti. Taikomi ir išsamesni instrumentai, įgalinantys diagnozuoti konkrečias darbuotojo ir organizacines vertybes, tačiau darbuotojų vertybės daugiausia būna susijusios tik su darbu. Todėl praktikoje pasigendama kompleksinio asmeninių ir organizacijos vertybių kongruencijos vertinimo instrumento, kurį taikant būtų galima išsamiai įvertinti ir apibūdinti šį reiškinį konkrečioje situacijoje: nustatyti tiek asmenines, tiek organizacines vertybes, tiek šių vertybių kongruenciją iš darbuotojų perspektyvos. Esamus instrumentus dera papildyti elementais, kurie padėtų ne tik kompleksiskai įvertinti vertybių kongruenciją, bet ir, remiantis gautais rezultatais, padėtų organizacijai priimti tinkamus vadybinius sprendimus, susijusius su vertybių atotrūkio mažinimu. Remiantis atlikta mokslinės literatūros analize, sinteze ir nustačius anksčiau sukurtų vertybių kongruencijos vertinimo instrumentų plėtojimo galimybes, konstruojamas naujas kompleksinis asmeninių ir organizacinių vertybių kongruencijos diagnostinis instrumentas, kuris galėtų būti taikomas vertybių kongruencijai skirtingose kultūrose tirti. Instrumentą sudaro asmeninių ir organizacinių vertybių kongruencijos klausimynas darbuotojams bei asmeninių ir organizacinių vertybių kongruencijos interviu klausimynas organizacijų vadovams.

M. R. Lynn (1986) teigimu, naujo instrumento turinio validumui nustatyti rekomenduojamas dviejų etapų procesas, kuriuo ir remtasi konstruojant instrumentą. Pirmajame *Formavimo etape* atlikta išsami mokslinės literatūros apžvalga ir analizė, kuri padėjo sugeneruoti instrumento teiginius, identifikuoti turinio dedamąsias. Vėliau konstruotas visas instrumentas, apimantis instrukcijų respondentams bei vertinimo metodų formavimą. Antrajame *Sprendimo etape*, pasitelkus objektyvius kokybinius ir kiekybinius tyrimo metodus, ekspertų grupė įvertino instrumento reikšmingumą ir tinkamumą tiriamo reiškinio turiniui.

Naujo instrumento formavimas – ilgas procesas, kuriame daugiausia pastangų koncentruojama instrumentui conceptualizuoti bei jo teiginiams parinkti ir atmesti (Guillemin ir kt., 1993). Pasak A. J. Onwuegbuzie ir kt. (2010), vienas iš pirmųjų darbų, formuojant dominantį konstrukta, yra atlikti išsamią literatūros apžvalgą. Instrumento kūrėjas turi identifikuoti reikšmingus teorinius modelius, sukurtus naudojant patvirtintus ir nuoseklius tam tikrų rūšių ir santykių paaiškinimus, ir/ar koncepcinius modelius, argumentuojančius, kad pasirinktas tyrimo reiškinys ir bet kokie numatomi ryšiai tarp jų bus tinkami ir naudingi atsižvelgiant į tiriamą problemą (Lester, 2005). K. Hannes ir kt. (2010) teigimu, spręsdami teorinį pagrindumą tyrėjai siekia atsakyti į tokius klausimus: kaip šis reiškinys pasireiškia ir kodėl taip yra. Tai reiškia abstrakcijos buvimą aiškinant teorines konstrukcijas ir sistemas, kurias mokslininkai naudoja

taikydami projektų žinias. Diagnostinis instrumentas vertybių kongruencijai tirti formuotas tokiais etapais:

- atlikta mokslinės literatūros, susijusios su asmeninių ir organizacijos vertybių kongruencija, analizė, asmeninių ir organizacijos vertybių kongruencijos tyrimų lyginamoji ir jau sukurtų instrumentų, vertybių kongruencijai tirti struktūros analizė bei identifikuotos diagnostinių instrumentų struktūrinės dalys;
- išskirtos instrumentus sudarančios skalės, subskalės, kategorijos bei jas identifikuojantys teiginiai;
- parengtas klausimynas ekspertiniam vertinimui, numatyti ekspertų atrinkimo kriterijai ir ekspertinio vertinimo eiga bei išplatinti klausimynai sutikusiems vertinime dalyvauti ekspertams;
- suvesti ekspertinio vertinimo duomenys, išvesti skalių ir subskalių svorio vidurkiai, atlikta ekspertų komentarų analizė;
- pakoreguotas ir parengtas tyrimui instrumentas, remiantis ekspertinio vertinimo rezultatais;

Diagnostiniam instrumentui formuoti atlikta išsami mokslinės literatūros analizė (1 skyrius), literatūroje pateiktų vertybių klasifikacijos analizė (1.1 poskyris, 4 priedas), 1999-2012 metų asmeninių ir organizacinių vertybių kongruencijos tyrimų lyginamoji analizė (1.3 poskyris), asmeninių ir organizacinių vertybių kongruencijos empiriniuose tyrimuose taiktų instrumentų struktūros analizė (1.4 poskyris), kuria remiantis nustatyti vertybių kongruencijos tyrimuose taiktų instrumentų ribotumai ir galimos plėtojimo galimybės. Identifikuotos rekomendacijos ir įžvalgos bei praktiniai pavyzdžiai vertybių kongruencijai tirti. Formuojamo instrumento struktūrą ir turinį lėmė teorinės organizacinės elgsenos, organizacinės psichologijos, organizacinės kultūros, žmogiškųjų išteklių vadybos ir asmens psichologijos mokslų žinios.

Asmeninių ir organizacinių vertybių kongruencijos diagnostinio instrumento formavimui iškelti tokie kriterijai: universalus ir lengvai pritaikomas; lengvai suvokiamas tiek respondentams, tiek tyrimą atliekantiems tyrėjams; identifikuoti tiek individo, tiek grupės, tiek organizacijos vertybes; turėti aiškias vertybių dimensijas; kiekviena vertybių skalė turinti pagrįstą jai priklausantį vertybių sąrašą; turinti respondentams aiškią ir išsamią vertybių vertinimo instrukciją, kuri generuotų aiškius tyrimo rezultatus; aprašyta vertybių kongruencijos įvertinimo seka; įvertina vertybių kongruencijos/inkongruencijos poveikį organizacijai ir darbuotojui.

Diagnostinį asmeninių ir organizacinių vertybių kongruencijos instrumentą sudaro asmeninių ir organizacinių vertybių kongruencijos klausimynas organizacijos darbuotojams bei asmeninių ir organizacinių vertybių kongruencijos interviu klausimynas organizacijos vadovams.

Asmeninių ir organizacinių vertybių kongruencijos diagnostinio instrumento tinkamumo nustatymas.

Ekspertinio vertinimo metodo pasirinkimo pagrindimas ir nuostatos. Formuodami naują instrumentą, tyrėjai vadovaujasi griežtomis skalių sudarymo procedūromis, atlieka išsamią skalių patikimumo ir tinkamumo analizę. Psichometrinio tyrimo procedūra, atsakanti į klausimą, kas matuojama (nepriklausomai nuo to, kaip tiksliai matuojama), yra validacija, o atitinkama testo metodologinės kokybės charakteristika yra validumas (toliau vartojamas tinkamumo terminas)

(Merkys, 1999). Instrumento tinkamumas, kaip metodologinė charakteristika, parodo, ar tikrai matuojama būtent tai, kas įvardyta. Siūloma nemažai instrumentų tinkamumo nustatymo rūšių (Lienert, Raatz, 1994; Merkys, 1999), iš kurių svarbiausios yra trys: loginis (teorinis ar turinio) tinkamumas; konstrukcinis tinkamumas; kriterinis tinkamumas. Loginis tinkamumas yra vienintelis, kuris grindžiamas teorinėmis verbalinėmis priemonėmis, o visos kitos tinkamumo rūšys nustatomos atliekant statistinius skaičiavimus (Merkys, 1999).

Darant instrumento kokybės išvadas, informacija apie jo turinio kokybę (loginį tinkamumą) būtina. Todėl pirmiausia įvertintas sukonstruoto instrumento turinio tinkamumas, parodantis, ar matavimo instrumento dedamosios apima visą konkretų numatomo matuoti reiškinio turinį (Carmines, Zeller, 1991). C. A. Wynd ir kt. (2003) argumentuoja, kad turinio tinkamumas yra esminis žingsnis formuojant naujus empirinius matavimo instrumentus, nes jis reprezentuoja pradinį mechanizmą, siejantį abstrakčias sąvokas su stebimais ir išmatuojamais rodikliais. Turinio tinkamumui suvokti yra reikšmingi vertinimo priemonės elementai (Haynes ir kt., 1995) arba laipsnis, kuriuo bandant įvertinti reiškinį instrumentas adekvačiai atspindi mokslinio tyrimo interesų sritį (Carmines, Zeller, 1991). Turinio tinkamumas nagrinėjamas viso instrumento (rodo, kaip gerai instrumento skalės ir subskalės reprezentuoja tiriamą reiškinį ar matuoja turinio sritis) ar atskirų jo dalių (rodo lygį, kuriuo kiekvienas teiginys matuoja/vertina tiriamą reiškinį ar sritį, kuri turi būti matuojama) lygmeniu (Hyrkas ir kt., 2003).

Turinio tinkamumui pagrįsti pasitelktas ekspertinis vertinimas (Olson, 2010), kai konkrečios tyrimo srities ekspertai nustato, ar instrumentas tenkina reikalavimus ir tinkamas reprezentuoti tiriamąją sritį. Ekspertinio vertinimo metodas plačiai taikomas įvairaus profilio socialiniuose tyrimuose (Bardauskienė, 2007; Maskeliūnaitė ir kt., 2009; Burinskienė, Rudzkienė, 2009; Beležentis, Žalimaitė, 2011). Tam tikros problemos, proceso ar reiškinio tyrimo, reikalaujančio tam tikrų žinių ir gebėjimų, rezultatus pateikia argumentuotomis ekspertų išvadomis ar rekomendacijomis. S.N. Haynes ir kt. (1995) pabrėžia, kad pradinis instrumento formavimo tikrinimo tikslas – minimizuoti potencialų klaidų atsiradimą, susijusį su vertinimo instrumentu, ir padidinti galimybę įgyti aukštesnius validumo rodiklius tolesniuose tyrimuose. K. Olson (2010) empiriškai įrodė, kad ekspertai įžvelgia probleminius teiginius, kurie gali mažinti tyrimo duomenų kokybę, net jei ir skirtingi ekspertai nevienodai juos įvertino. Todėl ekspertiniai vertinimai (palyginus su taikomais kompiuteriniais teiginių įvertinimo įrankiais) labai vertingi norint identifikuoti tokius teiginius. Ekspertams suteikiama galimybė perfrazuoti, pasiūlyti teiginiui naują formulotę, susijusią su matuojamais konstruktais, bei pasiūlyti naujus teiginius (Tilden ir kt., 1990; Hughes, 1998; Aminzadeh ir kt., 1999). Todėl kritiškas ekspertų vertinimas ir rekomendacijos lemia nereikšmingų teiginių instrumento eliminavimą ar detalesnę jų peržiūrą (Chaiyawat, Brown, 2000; Schilling ir kt., 2007), kurio rezultatas – išsamesnis instrumento turinio tinkamumas, lemiantis instrumento reikšmingumą tiriamai populiacijai.

Ekspertinio vertinimo tikslas yra žinių iš ekspertų gavimas, kodavimas, struktūrinis perdurbimas ir interpretacija (Burinskienė, Rudzkienė, 2009). Ši procedūra įgalina suderinti atskirų ekspertų nuomones bei suformuoti bendrą sprendimą (Rudzkienė, Burinskienė, 2007), paremtą ekspertų žiniomis, patirtimi ir intuicija (Bardauskienė, 2007). Ekspertinis vertinimas

dažniausiai padeda formuluoti mokslines sąvokas, juo siekiama mokslinio objektyvumo, patikslinamas tyrimo objektas (pilotažiniuose tyrimuose), prognozuojamos reiškinio kitimo tendencijos, įvertinami kitais metodais gauti duomenys. Nustatyta, kad šis požiūris ypač naudingas instrumentų validizacijai ir adaptacijai kitose kultūrose, nes išryškėja visapusiški instrumento požiūriai konstruojant jį konkrečioje kultūroje (Hyrkas ir kt., 2003).

Disertaciniame darbe sudėtinga tiriamam reiškiniui pritaikyti objektyvius skaičiuojamuosius ar empirinio tyrimo metodus, nes informacijos apie tiriamą reiškinį yra daug, tačiau ji pasižymi kokybine prigimtimi ir daugiakriteriškumu. Atsižvelgiant į ekspertinio vertinimo metodo privalumus, metodas pasirinktas asmeninių ir organizacinių vertybių kongruencijos tyrimui naujai sukonstruoto instrumento pagrįstumui įvertinti ir jo turinio kokybei patikrinti: ar išskirtos klausimyno skalės, subskalės ir teiginiai jose atitinka tiriamąjį objektą, kuriuos vertinant galėtų būti nustatoma asmeninių ir organizacinių vertybių kongruencija. Ekspertai vertino tokius kokybinius instrumento aspektus: instrumento išbaigtumas, ryšys tarp klausimų ir tikslų, klausimyno struktūrinių dalių atitikimas konstruktui apibrėžti ir duomenų rinkimo tikslams, klausimyno turinio tinkamumas konstrukto apibrėžtai visumai, klausimų reikšmingumas ir aiškumas. Instrumento turinys pripažįstamas tinkamu, jei kiti tyrėjai, įvertinę jo turinį, nustato, kad jis yra reprezentatyvus ir tinkamas analizuojamos problemos diagnostikai.

Ekspertinio vertinimo loginė seka. Ekspertinio vertinimo esmę sudaro ekspertų analizuojama konkreti problema, kiekybiškai vertinant ir formaliai apdorojant duomenis. Nustatomas ekspertų nuomonių atitikimas tiriamuoju klausimu bei jų išvadų objektyvumas. Patikimumas užtikrinamas tyrėjo profesionalumu, klausimų formulavimo tinkamumu, tyrimo objektu bei ekspertų profesionalu. Ekspertų vertinimų objektyvumas užtikrinamas tinkamu specialistų parinkimu, apklausos organizavimu, ekspertinio vertinimo duomenų apdorojimu. Ekspertinio vertinimo patikimumas ir objektyvumas tyrime užtikrintas tokiais etapais: iškelta problema, numatyti ekspertinio vertinimo tikslai, jo ribos; parengta standartizuota ekspertinio vertinimo anketa; atrinkti ekspertai ir suformuota ekspertų grupė; atlikta ekspertų apklausa ir tarpusavyje suderinti ekspertų vertinimai; formalizuota gauta informacija, apdoroti duomenys; atlikta analizė ir tyrimo rezultatų interpretacija.

Ekspertų parinkimo kriterijai. Asmenys, gebantys vertinti kurį nors požymį, nėra tolygios kompetencijos, todėl moksliniam objektyvumui užtikrinti dėmesys koncentruotas ekspertų parinkimo kriterijams nustatyti. Rezultatų kokybei užtikrinti parinkti nepriklausomi ekspertai, remiantis suformuluotais jų parinkimo principais. B. L. Finley ir kt. (2003) teigimu, ekspertų grupę turi sudaryti skirtingų sričių ekspertai, parinkti dėl jų turimos kompetencijos tiriamoje srityje, besidomintys tiriamu klausimu praktiniu požiūriu, bei nė vienas iš ekspertų neturėtų prisidėti prie pageidaujamo tyrimo išvadų. Ekspertais atrinkti asmenys, turintys tinkamų žinių, patirties bei išmanantys tiesiogiai su ekspertinio vertinimo objektu susijusią sritį, gebantys tinkamai įvertinti tyrimo instrumentą. Ekspertų kompetencijos kriterijais laikyta: mokslinis laipsnis, pareigybinė padėtis, mokslinių interesų sritis, mokslinio ir praktinio darbo stažas, įdirbis asmeninių ir organizacinių vertybių kongruencijos srityje. Prieš atrenkant ekspertus, buvo atlikta išsami mokslinių darbų analizė asmeninių ir organizacinių vertybių kongruencijos tematika ir

atrinkti labiausiai cituojami ir labiausiai nusipelnę šioje srityje mokslininkai. Todėl visi ekspertiniame vertinime dalyvaujantys ekspertai turėjo būti atlikę mokslinių tyrimų, susijusių su darbuotojų vertybėmis organizacijose. Asmeninių ir organizacijos vertybių kongruencijos reiškinys pagal savo tyrimo objektą yra tarpdisciplininio pobūdžio. Remiantis tokiu požiūriu atkreiptas dėmesys į skirtingų socialinių mokslų perspektyvas, todėl ekspertais buvo pasirinkti tyrėjai/mokslininkai, kurių tyrimų interesų sritys yra organizacinė elgsena, organizacinė kultūra, organizacinė psichologija, žmogiškųjų išteklių valdymas ir tai, kas galėjo suteikti būtiną kokybišką informaciją apie vertinamąjį objektą, jo požymius ir funkcionavimą.

Tyrimo metodas. Ekspertai negali daryti įtakos vienas kito nuomonei (MacCarthy, Atthirawong, 2003), todėl ekspertinio vertinimo metodu pasirinkta aktyvi neakivaizdinė individuali apklausa, kuri sudaro galimybę įtraukti ekspertus nepaisant jų gyvenamosios vietos ir darbovietės. Toks metodas leido pritraukti ekspertus iš skirtingų užsienio valstybių. Anketos ekspertams buvo išsiųstos asmeniškai elektroniniu paštu, taigi jie nežinojo ekspertiniame vertinime dalyvaujančių kitų ekspertų tapatybės, neturėjo tarpusavio kontaktų.

Ekspertų skaičius. Ekspertų grupė turi užtikrinti gautos informacijos išsamumą ir patikimumą, galimybę ją patikrinti ir statistiškai pagrįsti, todėl labai svarbu ekspertų grupės vertinimo tikslumas, kuris priklauso nuo ekspertų grupės dydžio. Pasak V. Podvezko (2008), siekiant patikimų ir objektyvių rezultatų, reikia apklausti 6–9 konkrečios srities specialistus, o M. R. Lynn (1986) teigimu, minimalus ekspertų skaičius – 5. Ekspertiniam vertinimui buvo pasitelkti ekspertai tiek iš Lietuvos, tiek ir iš skirtingų užsienio valstybių.

Ekspertinio vertinimo anketa. Ekspertams parengtas standartizuotas klausimynas, laikantis vientisumo, loginio nuoseklumo ir užbaigtumo reikalavimų. Rengiant klausimyną, atlikta metodologinės literatūros analizė, apsvaistyti klausimai eksperto kvalifikacijai ir kompetencijai atskleisti. Remiantis mokslinės literatūros rekomendacijomis, klausimai pagal turinį suskirstyti į tris grupes: 1) duomenys apie patį ekspertą – amžius, darbo stažas, išsilavinimas, mokslinis vardas, specialybė; 2) pagrindiniai tiriamos problemos klausimai; 3) klausimai, leidžiantys įvertinti motyvus, kuriais rėmėsi ekspertas savo analizėje.

Pateiktame ekspertiniam vertinimui klausimyne įvardytas tyrimo objektas, nusakyta instrumento paskirtis, jo turinys, detalios aprašyti vertinimo kriterijai. Ekspertai klausimyną vertino pagal jiems pateiktus teiginius ir/ar klausimus su ranguota atsakymų skale nuo 1 iki 5, (5 reiškia maksimalų pritarimą teiginio/klausimo tinkamumui konkrečiai skalei ir/arba subskalei). R. Likert (1932) skalė yra viena dažniausiai taikomų vertinant nuomonę, preferenciją ir požiūrį, o ekspertų patogumui, lyginimui ir, siekiant išvengti vertinimų suvienodėjimo, pasirinkta 5 balų Likert skalė (Dawes, 2008). Ekspertų buvo prašoma pakomentuoti savo vertinimus, pareikšti pastabas ar pasiūlymus apie kiekvieną klausimyną esantį teiginį ir skalę.

Ekspertinio vertinimo rezultatų apdorojimas. Gavus užpildytas ekspertinio vertinimo anketas, duomenys apskaičiuoti ir įvertintas klausimyno tinkamumas. Ypatingas dėmesys sutelktas ekspertų komentarų bet ir pasiūlymų analizei. Kai kurie ekspertai, nesutikę dalyvauti ekspertų vertinime, taip pat pasidalino turimomis žiniomis ir įžvalgomis apie tyrimo objektą bei davė konstruktyvių patarimų konstruojamo instrumento atžvilgiu. Remiantis ekspertų

pasiūlymais ir rekomendacijomis, nustatyti esminiai instrumento trūkumai. Interpretuojant tyrimo rezultatus, naudoti turinio analizės, lyginimo, ir apibendrinimo metodai.

2.3 Asmeninių ir organizacinių vertybių kongruencijos klausimyno darbuotojams formavimas

Klausimyno struktūra. Konstruojant klausimą, išanalizuotos vertybių ir vertybių kongruencijos sampratos; nustatyta, kaip klasifikuojamos vertybės; kokioms kategorijoms konkrečios ir pagal kokią prasmę vertybės priskiriamos; atlikta taikomų vertybių kongruencijos vertinimo instrumentų struktūros analizė. Vėliau sudarytas vertybių sąrašas ir vertybės priskirtos konkrečioms subskalėms. Teorinės prielaidos, rengiant klausimą darbuotojams, formuotos remiantis E. Spranger (1928), B. Kuzmicko (2001), L. Jovaišos (2002), V. Aramavičiūtės (2005), R. Ginevičiaus ir R. Sūdžiaus (2007), G. Bankauskaitės-Sereikienės ir J. Vaitelytės (2010), R. Šarlauskienės (2011) pristatomomis vertybių klasifikacijomis bei D. Super (1970) *Darbo vertybių aprašas*, M. Rokeach (1973) *Rokeach vertybių tipologijos*, R. Quinn ir J. Rohrbaugh (1983) *Konkuruojančių vertybių modelio*, D. Elizur (1984) *Darbo vertybių klausimyno*, R. Cooke ir J. Lafferty (1986) *Organizacinės kultūros aprašymo*, C.A. O'Reilly ir kt. (1991) *Organizacinės kultūros suderinamumo*, J. Liedtka (1991) *Organizacijos vertybių apklausos*, P. McDonald ir J. Gdanz (1991, 1992) *Vertybių taksonomijos*, S. H. Schwarz (1992) *Schwartz vertybių apklausos*, D. M. Cable ir T. A. Judge (1996) *Suvokiamos subjektyvios asmeninių ir organizacinių vertybių kongruencijos*, B. M. Meglino ir E. C. Ravlin (1998) *Lyginamosios vertybių skalės*, T. J. Kalliath ir kt. (1999) *Konkuruojančių vertybių modelio*, D. M. Cable, D. S. DeRue (2002) *Subjektyvaus asmens-organizacijos atitikimo*, D. M. Cable ir J. R. Edwards (2004) *Darbo vertybių apklausos*, L. Šimanskienės (2007) *Asmeninių ir organizacinių vertybių*, S. De Clercq ir kt. (2008) *Darbo ir organizacinių vertybių apklausos* instrumentų struktūros lyginamąją analizę. Išanalizavus aukščiau minėtų autorių darbus (3, 4, 5 priedai), identifikuoti asmeninių ir organizacijos vertybių kongruencijos reiškinio struktūriniai elementai bei nustatytos sąsajos su kitais asmens ir organizacijos aspektais. Vertybių kongruencijos reiškiniiui priskirti tokie struktūriniai elementai: asmeninės vertybės, organizacijos vertybės, poveikis asmeniui ir organizacijai. Remiantis išskirtais elementais, parengtas klausimynas kompleksinei asmeninių ir organizacinių vertybių kongruencijai tirti. 2.1 lentelėje pateikiama klausimyno struktūra ir ją pagrindžiantys šaltiniai.

Asmeninių ir organizacinių vertybių kongruencijai diagnozuoti sukonstruotos keturios skalės, kurias sudaro 17 subskalių, 116 teiginių.

2.1 lentelė. Asmeninių ir organizacinių vertybių kongruencijos klausimyno darbuotojams struktūra bei suformuotų skalių ir subskalių pagrindimas

Skalė	Subskalė	Teiginių skaičius	Autoriai, išskyrę vertybių kategorijas
Suvokiama vertybių kongruencija	–	5	Cable ir DeRue (2002), Siegall ir McDonald (2004), Posner (2010) ir kt.
Asmeninės vertybės / Organizacinės vertybės	Ekonominės vertybės	7/7	Spranger (1928), Elizur (1984), O'Reilly ir kt. (1991), Liedtka (1991), Schwartz (1992), Jovaiša (2002), Cable ir Edwards (2004), Ginevičius ir Sūdžius (2007), Šimanskienė (2007) ir kt.
	Socialinės vertybės	9/9	Spranger (1928), Super (1970), Rokeach (1973), Elizur (1984), Cooke ir Lafferty (1986), Meglino ir Ravlin (1989), O'Reilly ir kt. (1991), McDonald ir Gandz (1991, 1992), Quinn ir Rohrbaugh (1983), Liedtka (1991), Schwartz (1992), Kalliath ir kt. (1999), Cable ir Edwards (2004), Šimanskienė (2007), Jovaiša (2002), Ginevičius ir Sūdžius (2007) ir kt.
	Dvasinės vertybės	5/5	Schwartz (1992), Jovaiša (2002), Zohar ir Marshall (2006), Bankauskaitė-Sereikienė ir Vaitelytė (2010) ir kt.
	Dorovinės vertybės	8/8	Super (1970), Rokeach (1973), Quinn ir Rohrbaugh (1983), Elizur (1984), Cooke ir Lafferty (1986), Meglino ir Ravlin (1989), Liedtka (1991), O'Reilly ir kt. (1991), McDonald ir Gandz (1991, 1992), Schwartz (1992), Kalliath ir kt. (1999), Kuzmickas (2001), Cable ir Edwards (2004), Aramavičiūtė (2005), Šimanskienė (2007), de Clercq ir kt. (2008), Šarlauskienė (2011) ir kt.
	Profesinės vertybės	12/12	Palidauskaitė (2004).
	Fizinės vertybės	3/3	Vveinhardt ir Nikaitė (2008), Vveinhardt ir Gulbovaitė (2012) ir kt.
	Estetinės vertybės	4/4	Spranger (1928), Super (1970), Rokeach (1973), Quinn ir Rohrbaugh (1983), Liedtka (1991), Kuzmickas (2001), Ginevičius ir Sūdžius (2007) ir kt.
Poveikis asmeniui ir organizacijai	Darbuotojų požiūris į darbą	7	Kalliath ir kt. (1999), Finegan (2000), Lauver ir Kristof-Brown (2001), Cable ir DeRude (2002), Siegall ir McDonald (2004), Silverthorne (2004), Verplanken (2004), Westerman ir Cyr (2004), Huang ir kt. (2005), Ostroff ir kt. (2005), A. Lawrence (2006), Cennamo ir Gardner (2008), Edwards ir Cable (2009), Greguras ir Diefendorff (2009), Vogel ir Feldman (2009), Diskienė ir Goštautas (2010), Chiang ir Birtch (2010), Kallas ir kt. (2010), Posner (2010), Suar ir Khuntia (2010), Leung ir Chaturvedi (2011), Agarwal ir Sagar (2012) ir kt.
	Organizacijos klimatas	5	Posner (2010), Suar ir Khuntia (2010) ir kt.
	Organizacijos veikla	3	Kalliath ir kt. (1999), Huang ir kt. (2005), Hoffman ir Woehr (2006), Ren (2010), Suar ir Khuntia (2010) ir kt.
Subskalių/Teiginių	17	116	
Sociodemografiniai duomenys	-	6	

*Pastaba: *Asmeninių vertybių* ir *Organizacinių vertybių* skalės sudaro analogiškos subskalės ir jas atitinkantys teiginiai, todėl teiginių skaičius, nurodytas pasviruoju brūkšniu, rodo, koks teiginių skaičius sudaro vieną ir kitą subskalę.

Klausimyno taikymas apima keturis etapus, kuriuose vertinami skirtingi vertybių kongruencijos aspektai: *suvokiama asmeninių ir organizacinių vertybių kongruencija, asmeninės*

vertybės, organizacinės vertybės, vertybių kongruencijos poveikis asmeniui ir organizacijai bei nustatomos sociodemografinės respondentų charakteristikos (2.4 pav.).

Pirmasis etapas. Suvokiamos asmeninių ir organizacinių vertybių kongruencijos vertinimas. Naudojant šį vertinimo tipą, nustatomas paties asmens sprendimas, kiek jis suvokia savo ir organizacinių vertybių kongruenciją. Skalę sudaro klausimyno pradžioje pateikiami 5 teiginiai tam, kad nedarytų įtakos tolimesniems tyrimo rezultatams, vertinant konkrečias individo ir organizacijos vertybes. Teiginiai abstraktūs, todėl, remiantis jais, įvertinamos tik bendros vertybių kongruencijos apraiškos. Skalę sudarantys teiginiai:

1) dalykai, kuriuos aš vertinu gyvenime, yra labai panašūs į dalykus, kuriuos vertina mano organizacija;

2) aš sutinku su organizacijos, kurioje aš dirbu, vertybėmis;

3) mano asmeninės vertybės atitinka organizacijos, kurioje dirbu, vertybes;

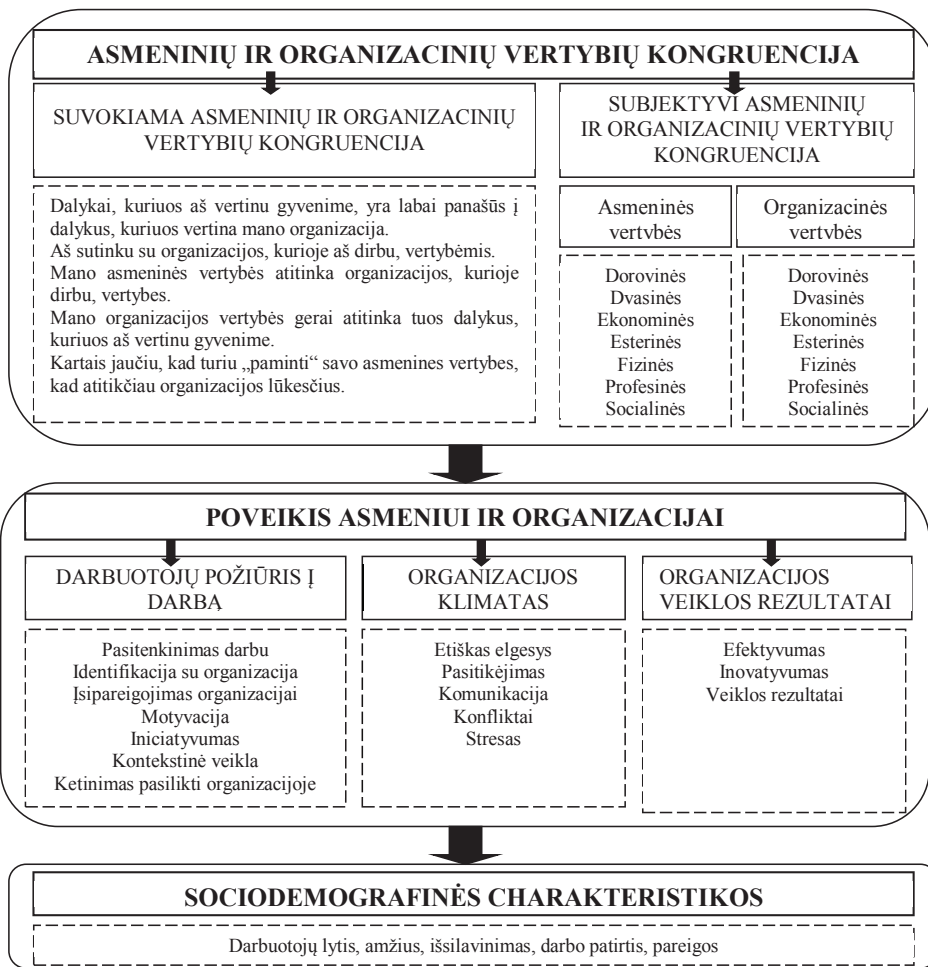
4) mano organizacijos vertybės atitinka tuos dalykus, kuriuos aš vertinu gyvenime;

5) kartais jaučiu, kad turiu „paminti“ savo asmenines vertybes, kad atitiktčiau organizacijos lūkesčius.

Trys teiginiai (1, 3, 4 teiginys) adaptuoti iš D. Cable ir D. DeRue (2002) *Subjektyviai suvokiamo asmens–organizacijos atitikimo* instrumento, vienas (2 teiginys) iš M. Siegall ir T. McDonald (2004) *Asmens–organizacijos vertybių kongruencija*. Šių teiginių adaptavimą klausimynui lėmė keletas priežasčių: dažnas taikymas vertybių kongruencijos tyrimuose pasauliniu mastu; validumas ir patikimumas; lengvas suvokimas; galimybė įvertinti vertybių kongruenciją. Suvokiamas vertinimas leistų nustatyti pirminį asmens ir organizacinių vertybių kongruentiškumą. Be to, tolimesniuose vertybių kongruencijos tyrimo etapuose būtų nesudėtinga palyginti suvokiamą asmeninių ir organizacinių vertybių kongruenciją su subjektyvia vertybių kongruencija. D. Cable ir D. DeRue (2002) pateikti teiginiai labai dažnai naudojami vertybių kongruencijos tyrimuose pasauliniu mastu, todėl Lietuvoje atliktas tyrimas taip pat prisidėtų prie tyrimų rezultatų, kuriuose šis instrumentas naudojamas, palyginimo.

Antrasis etapas. Subjektyvus asmeninių ir organizacinių vertybių kongruencijos vertinimas. Subjektyvi vertybių kongruencija parodo darbuotojų vertybių ir organizacijos kaip visumos vertybių kongruentiškumą, kuris nustatomas to paties darbuotojo tiek savo, tiek organizacijos vertybių palyginimu. Išsiaiškinamos organizacijoje vyraujančios vertybės ir darbuotojo pozicija šių vertybių atžvilgiu. Šią klausimyno dalį sudaro 2 vertybių skalės. Vienoje skalėje identifikuotos individus charakterizuojančios vertybės, kitoje – analogiškos pirmajam sąrašui organizaciją charakterizuojančios vertybės. Vertybių kongruencijos instrumentų ir jų struktūros lyginamoji analizė (1.4 poskyris) parodė, kad vertybės tarpusavyje susijusios ir tą pačią vertybę galima priskirti tiek vienai, tiek kitai vertybių sistemos grupei ar kategorijai, be to, ir pačios kategorijos literatūroje įvardijamos skirtingai, todėl, remiantis anksčiau atlikta analize, vertybės pagal jų pobūdį susistemintos į bendras asmeniui ir organizacijai vertybių subskales, kuriomis remiantis nustatoma vertybių kongruencija. Kiekvieną iš skalių sudaro 7-ios vertybių subskalės, identifikuojančios skirtingas vertybių grupes: ekonomines, socialines, dorovines, dvasines, profesines, estetines ir fizines. Tokia vertybių klasifikacija daro prielaidą, kad visoms

organizacijoms ir visiems asmenims yra būdingos tokios bendrosios vertybių sistemos dedamosios, tačiau jie turi būti vertinami atskirai: asmeniniu ir organizaciniu lygmenimis. Šias dvi skales sudaro 96 apibūdinantys konkrečias vertybes teiginiai. Iš jų 48 identifikuojantys asmenines ir 48 organizacinių vertybių teiginiai, analogiški pirmajai asmeninių vertybių skalei. Subskales sudaro nuo 3 iki 11 teiginių.



2.4. pav. Asmeninių ir organizacinių vertybių kongruencijos reiškiniai priskiriamos dedamosios

Tiek asmeninių, tiek organizacinių vertybių skalėse *ekonominių vertybių* subskalę sudaro 7 teiginiai, identifikuojantys ekonomines vertybes, susijusias su naudingumu, praktiškumu bei gerove: atlyginimas, paskatinimai, socialinės garantijos, asmeninius poreikius tenkinančios naudos, apdovanojimai už lojalumą, organizacijos augimas, orientacija į darbo rezultatus. *Socialinių vertybių* subskalę sudaro 9 teiginiai, identifikuojantys darbuotojo ir analogiškas organizacijos vertybes, susijusias su žmonių tarpusavio santykiais: emocinė sąsaja su

organizacija, komandinis darbas, draugiški santykiai darbe, prestižinis darbas, pripažinimas, darbo vadovo palaikymas, grįžtamasis ryšys, kontrolė. *Dvasinių vertybių* subskalę sudaro 7 teiginiai, susiję su aukštesnių tikslų bei poreikių siekimu: savirealizacija, organizacijos vizija, misija, filosofija, prasmingi tikslai, tradicijos ir lojalumas. 8 *dorovinių vertybių* teiginiai susiję su humanistinėmis vertybėmis: sąžiningumas, patikimumas, pareiagingumas, atsakingumas, komunikacija, parama, tolerancija, pagarba, kokybės. *Profesinių vertybių* subskalę sudaro 11 teiginių, susijusių su darbu ir darbo atlikimo kokybe: kvalifikacija, naujos idėjos, karjera, iššūkiai, kūrybiškumas, konkurencija, darbo tvarkos taisyklės, Etikos kodeksas, gerai organizuojamas darbas. *Fizines vertybes* nustato 3 teiginiai, susiję su apčiuopiamais ir matomais aplinkoje elementais: tai patogi darbo aplinka, darbo saugumas, fizinė sveikata, o *estetinių vertybių* subskalę identifikuojantys 3 teiginiai, susiję su grožiu, forma, harmonija, yra šie: jauki darbo aplinka, reputacija, įvaizdis.

Klausimyne pateikti uždari klausimai, naudojant rangų ir nominalinę skales. Ranginėse skalėse naudoti uždari klausimai su skaliniais atsakymo pasirinkimo variantais, kuriuose išreiškiamas požiūris ar nuomonė. Kiekvienoje skalėje respondentas turi įvertinti, kiek jam svarbios konkrečios vertybės ir kiek, jo nuomone, šios vertybės yra svarbios organizacijai. Respondentas savo sutikimą su teiginiais turi parodyti Likert skalėje nuo 1 (visiškai nesvarbu) iki 5 (labai svarbu). Remiantis šiais vertinimais, nustatoma vertybių kongruencija.

Trečiasis etapas. Asmeninių ir organizacinių vertybių kongruencijos poveikio asmeniui ir organizacijai vertinimas. Asmeninių ir organizacinių vertybių kongruencijos tyrimų lyginamoji analizė (1.3 poskyris) parodė, kad asmeninių ir organizacinių vertybių kongruencijos tyrimai dažniausiai atliekami siekiant įvertinti šio reiškinio sąsajas su tam tikru poveikiu asmeniui, darbuotojų grupei ar organizacijai. Suformuotą vertybių kongruencijos *Poveikio darbuotojui ir organizacijai skalę* sudaro trys subskalės. *Darbuotojų požiūrio į darbą* subskalę sudaro 7 teiginiai, vertinantys darbuotojo pasitenkinimą darbu, įsipareigojimą organizacijai, motyvaciją darbui, iniciatyvumą, identifikaciją su organizacija, norą dirbti esamoje darbovietėje bei papildomų, ne su jo pareigomis susijusių darbų atlikimą. *Organizacijos klimato* subskalėje respondentas vertina tokias organizacinio klimato dedamąsias: etišką elgesį, pasitikėjimą, komunikaciją, konfliktų raišką, patiriamą stresą darbe. *Organizacijos veiklos* subskalėje klausiama apie darbuotojų darbo efektyvumą, organizacijos veiklos tobulinimą bei organizacijos rezultatus. Respondentas vertina sutikimą su teiginiais nuo 1 (labai silpno) iki 5 (labai stipraus). Tolimesnėje analizėje šie veiksniai leis nustatyti, kokį poveikį vertybių kongruencija turi darbuotojo požiūriui į darbą, organizacijos klimatui ir organizacijos veiklai. Taip pat, remiantis šiame klausimyne adaptuotu ir naudotu D. Cable ir D. DeRue (2002) subjektyviai suvokiamu asmens–organizacijos atitikimo instrumentu, būtų galimybė patikrinti ir palyginti gautus tyrimų rezultatus su kitų mokslininkų atliktų tyrimų rezultatais.

Sociodemografiniai respondentų duomenys ir organizacijos charakteristikos, siekiant kompleksiskai ištirti asmeninių ir organizacinių vertybių kongruencijos reiškinį, šiame tyrime buvo itin reikšmingi kriterijai. Buvo fiksuota respondentų lytis, amžius, išsilavinimas, darbo stažas, užimamos pareigos organizacijoje bei organizacijos sektorius. Sociodemografiniams

duomenims gauti naudota nominalinė skalė. Amžiaus ir darbo stažo duomenys apdoroti naudojantis intervalais.

Asmeninių ir organizacinių vertybių kongruencijos klausimyno ekspertinis vertinimas. Pabrėžtina, kad, atlikus mokslinės literatūros analizę, nustatyta, kad mokslininkai, atlikę tyrimų rezultatus, publikacijų rekomendacijose ir diskusijose, kuriose siūlomos tolimesnės tyrimų kryptys, dažnai pabrėžia ir siūlo plėtoti tyrimus, susijusius su šia tematika skirtingose kultūrose, todėl, siekiant sukurti asmeninių ir organizacinių vertybių kongruencijos klausimyną, taikytiną tyrimams įvairiose kultūrose, atlikti du ekspertiniai (Lietuvos ir užsienio) vertinimai. Atrinkus potencialius ekspertus pagal kriterijus, elektroniniu paštu buvo išsiųsta 108 užklausų, kviečiančių dalyvauti ekspertiniame vertinime. Ekspertinis vertinimas vykdytas 2014 m. vasario – gegužės mėnesiais.

7 Lietuvos ir 8 užsienio ekspertai sutiko dalyvauti tyrime (detalus ekspertų grupės sąrašas, jų kvalifikacijos ir patirties aprašymas pateiktas 10 ir 12 prieduose). Siekiant užtikrinti ekspertų anonimiškumą, ekspertiniame vertinime nėra pateikti dalyvavusių ekspertų vardai ir pavardės, tačiau pateiktos kiekvieno iš tyrime dalyvavusių ekspertų charakteristikos: mokslo laipsnis, mokslinė ir/arba praktinė patirtis, interesų sritys, eksperto kilmė.

Užsienio ekspertų grupė. Ekspertų grupę sudarė 8 tyrėjai, turintys puikią reputaciją organizacinės elgsenos srityje (10 priedas). Trys iš jų profesorai (du iš jų psichologijos, vienas vadybos krypties), trys vadybos srities docentai, du lektoriai, tyrėjai. 7 iš 8 ekspertų turi daktaro laipsnį: trys iš jų organizacinės elgsenos, vienas organizacinės psichologijos, vienas socialinės psichologijos, vienas psichologijos mokslų, vienas verslo administravimo. Visų ekspertų, dalyvavusių vertinime, interesų sritys susijusios su organizacine elgsena. Tyrime dalyvavę ekspertai yra tyrė darbuotojų vertybes organizacijose, publikavę mokslinius tyrimus asmeninių ir organizacinių vertybių kongruencijos tema. Dauguma ekspertų turi ne tik mokslinės, bet ir praktinės patirties (dirba arba yra dirbę konsultantais), susijusios su žmoniškųjų išteklių valdymu: personalo atranka, talentų valdymu, personalo motyvacija. Užsienio ekspertų grupę sudarė 4 ekspertai iš Amerikos bei po vieną iš Turkijos, Belgijos, Ispanijos ir Estijos. Nors daugiausia užsienio ekspertų buvo iš Amerikos, tačiau tai galima paaiškinti tuo, kad asmeninių ir organizacinių vertybių kongruencija dažniausiai JAV tiriamas reiškinys, todėl daugiausia ekspertų buvo pasirinkta būtent iš šios šalies.

Lietuvos ekspertų grupė. Ekspertų grupę sudarė 7 ekspertai, turintys daugiau nei 10 metų mokslinės ir/arba praktinės patirties žmoniškųjų išteklių vadybos srityje, interesų sritis – žmoniškųjų išteklių valdymas, o tyrime dalyvavę mokslininkai – publikavę mokslinius darbus organizacijų vertybių analizės tematika (11 priedas). Taigi, vertinimui atlikti pasirinktų asmenų turima kompetencija ir darbo patirtis leidžia juos traktuoti kaip asmeninių ir organizacinių vertybių kongruencijos vertinimo ekspertus.

Toliau pristatomi ekspertų vertinimo rezultatai, kurie pateikiami, išskiriant Lietuvos ir užsienio ekspertų vertinimus. Išanalizuoti kiekvienoje iš skalų ir jas sudarančių subskalų bei jose esančių teiginių ekspertų išsakyti komentarai, pastabos ir pasiūlymai. 12 priede pateikiamas Lietuvos ir užsienio ekspertinio vertinimo rezultatų palyginimas.

Užsienio ekspertų klausimyno ekspertinio vertinimo rezultatai.

Suvokiamos asmeninių ir organizacinių vertybių kongruencijos skalė. Šios skalės teiginiai susilaukė didžiausio komentarų skaičiaus. E5/EN ir E8/EN teigia, kad yra jau sukurtų ir validžių skalių, kurios vertina suvokiamą vertybių kongruenciją, todėl nederėtų kurti naujų skalių, o adaptuoti tyrimui jau esamas. Pabrėžtina tai, kad 4 iš 5 skalės teiginių adaptuoti iš jau sukurtų, tyrimuose taikomų instrumentų vertybių kongruencijai tirti, tačiau šio klausimyno kontekste sulaukė nemažai prieštarų ekspertų komentarų ir kritikos.

Teiginių įverčių vidurkiai skalėje svyruoja nuo 3,1 iki 4,6, bendras skalės įvertinimas – 4,1. Daugiausia ekspertų abejonių šios klausimyno skalės kontekste sukėlė teiginys *I agree with the values of my organization*. Nors teiginys adaptuotas pagal M. Siegall ir T. McDonald (2004) instrumentą, tačiau, E1/EN, E3/EN, E7/EN ir E8/EN teigimu, vertybių kongruenciją įvertinti tokiu teiginiu nėra visai tinkama. Pasak E8/EN, kongruencija nėra tas pats, kas sutikimas, nors vertybės ir panašios. E3/EN nuomone, teiginio formuluotė nėra korektiška vertybių kongruencijai įvertinti, nes asmuo gali atpažinti konkrečių vertybių svarbą organizacijos kontekste, taip pat sutikti su jomis, tačiau asmuo nebūtinai dalijasi šiomis vertybėmis. Žodį „pritariu“ šiame teiginyje E4/EN rekomenduoja pakeisti į „palaikau“, o E7/EN siūlo keisti į „persidengia“, nes sutikimas su vertybėmis gali apimti kitas papildomas nesusijusias reikšmes.

Vertindamas teiginį *The things that I value in life are very similar to the things that my organization values*, E8/EN atpažino originalaus instrumento teiginio autorius D. Cable ir D. DeRue (2002). E4/EN nuomone, žodis „thing“ nėra pats tinkamiausias pasirinkimas vertybių kongruencijai vertinti, todėl rekomenduoja teiginį koreguoti. Be to, pasak E5/EN, teiginio formuluotė abejotina, nes galima vertinti vertybes, kurios neturi nieko bendro su tuo, kas vertinama organizacijoje, todėl rekomenduojam pagalvoti, ar yra būdas kontekstualizuoti jį, pavyzdžiui, „The things you value at a workplace“. Taip pat, anot E1/EN, kyla pavojus, kad tiek paties, tiek organizacinės vertybės gali būti neaiškios.

Teiginio *My organization's values and culture provide a good fit with the things that I value in life* formuluotė, adaptuotą pagal D. Cable ir D. DeRue (2002) instrumentą, atpažino E8/EN. E4/EN patarė nenaudoti kartu vertybių ir kultūros sampratos tame pačiame teiginyje, nes kultūra šalia vertybių taip pat apima simbolius, artefaktus ir kita, todėl tai gali sukelti sumaištį respondentams. Be to, pasak E5/EN, šis teiginys tinkamesnis nei teiginys *The things that I value in life are very similar to the things that my organization values*. Teiginį *My personal values match values of my organization*, E4/EN rekomenduoja patikslinti, nes respondentui gali būti neaišku, kas turėtų būti vertinama – esamos ar deklaruojamos organizacijos vertybes. E5/EN patarė išryškinti teiginį *“I find that sometimes I have to compromise personal principles to conform to my organization's expectations”*, nes jis reversinis ir respondentai gali to nepastebėti. E3/EN pakomentavo teiginio formuluotę, nes „principles“ leidžia galvoti apie vertybes, bet „expectations“ nebūtinai reprezentuoja vertybių idėją.

Ekspertai lygino teiginius tarpusavyje, argumentavo vienu teiginių tinkamumą kitų atžvilgiu, pateikė pasiūlymų teiginių korekcijoms. Remiantis ekspertų pasiūlymais, teiginiai pakoreguoti arba iš viso jų atsisakyta. Po ekspertinio vertinimo šioje skalėje pakoreguotas vienas teiginys I

agree with the values of my organization, kur žodis „agree“ pakeistas į „support“. Klausimynas skirtas vertinti vertybes, todėl teiginį *My organization's values and culture provide a good fit with the things that I value in life* nutarta atskirti, tačiau pakoreguotas teiginys iš dalies dubliuotųsi su kitu skalėje esančiu teiginiu *My personal values match values of my organization*, todėl nutarta teiginį pašalinti iš skalės. Panaikinus vieną skalės teiginį ir atsižvelgus į eksperto rekomendacijas, suformuluotas ir į skalę įtrauktas antras reversinis teiginys *Organizacijoje, kurioje dirbu, realiai vyraujančios vertybės neatitinka organizacijos deklaruojamų, todėl aš esamoms vertybėms nepritariu*.

Akcentuotina tai, kad ne visi D. Cable ir D. DeRue (2002) sukurto ir visame pasaulyje taikomo vertybių kongruencijos vertinimo instrumento teiginiai, kurie tikslingai buvo adaptuoti naujai formuojamam klausimynui, remiantis ekspertų komentarais, tinkami formuojamo asmeninių ir organizacinių vertybių kongruencijos skalės kontekste, todėl vienas iš šių teiginių eliminuotas. M. Siegall ir T. McDonald (2004) teiginys, remiantis ekspertų komentarais, taip pat nėra iki galo išgrynintas vertybių kongruencijai įvertinti, todėl jis, remiantis rekomendacijomis, pakoreguotas ir paliktas skalėje. Pabrėžtina tai, kad ši skalė vertina tik suvokiamą asmeninių ir organizacinių vertybių kongruenciją, todėl nebuvo sureaguota į ekspertų komentarus, kuriuose akcentuota, kad respondentui gali būti sunku suvokti, kokios yra organizacijos vertybės, ir palyginti jas su savosiomis. Tačiau detalai vertybių kongruencijai diagnozuoti skirtos kitos klausimyne esančios skalės, todėl ši skalė skirta įvertinti tik bendram jausmui, kiek respondentas mano, kad jo ir organizacinės vertybės kongruentiškos.

Asmeninių vertybių ir organizacinių vertybių skalės. E8/EN nuomone, suformuotos skalės tinkamos, tačiau E8/EN rekomenduotų naudoti jau sukurtus validžius ir patikimus metodus arba atlikti skalių patvirtinamąją faktorinę analizę. Be to, E8/EN teigia, kad kai kurie teiginiai labiau išryškina darbo charakteristikas nei darbo vertybes. Vertinant teiginius, E2/EN kilo klausimas, kaip apibrėžiama vertybė. Be to, pasak E2/EN, nuo vertybės ir konkrečios vertybių subskalės sampratos priklauso daugumos teiginių tinkamumas priskirtoms subskalėms. E2/EN nuomone, neaišku, kaip respondentas turi vertinti organizacines vertybes – ar tai organizacijos vadovo vertybės, ar organizacijos darbuotojų vertybės, ar apskritai tai bendra, todėl svarbu, kad klausimyne būtų viskas aišku. Tačiau šis eksperto komentaras pateiktas prieš tai neįvertinus kitos, analogiškos asmeninių vertybių, skalės, kurioje vertinamos organizacinės vertybės. E8/EN rekomendavo peržvelgti K. J. Lauer ir A. Kristof-Brown (2001), D. Cable ir T. Judge (1996) instrumentus vertybių kongruencijai vertinti. Reaguojant į E8/EN komentarus, derėtų paminėti, kad naujas instrumentas formuojamas siekiant išplėsti kai kurių anksčiau sukurtų instrumentų taikymo galimybes. Pabrėžtina tai, kad D. Cable ir T. Judge (1996) instrumentas ir jo struktūra buvo analizuota. Nustatyta, kad šis instrumentas yra adaptuota A. O'Reilly ir kt. (1991) Organizational Culture Profile instrumento versija. Nors instrumentas plačiai taikomas vertybių ir organizacinės kultūros tyrimuose, yra išsamus ir iš esmės tinkamas vertybių kongruencijai tirti, tačiau jis vertina darbo vertybes. Todėl naujasis klausimynas apima ne tik darbo vertybes, kurias galima taikyti tiek asmens, tiek organizacijos kontekste ir jas prasmingai palyginti, bet ir darbuotojo asmenines vertybes, kurios jam gali būti svarbios ir kurias siekiama įprasminti darbe.

E8/EN minėtas K. J. Lauver ir A. Kristof-Brown (2001) instrumentas, vertinantis suvokiamą vertybių kongruenciją, yra adaptuotas pagal D. Cable ir T. Judge (1996) instrumentą, kuris apima tris teiginius. Naujai sukonstruotame instrumente suvokiamai vertybių kongruencijai įvertinti adaptuoti plačiau už šį instrumentą pasauliniu mastu taikomo D. Cable ir D. DeRue (2002) instrumento fragmentai.

E2/EN kilo klausimas, kaip planuojama apskaičiuoti subjektyvią vertybių kongruenciją. Tačiau šis komentaras parašytas prie asmeninių vertybių skalės vertinimo, todėl kyla abejonė, ar ekspertas prieš tai perskaitė visą klausimyną ir buvo susipažinęs su skale, kurioje atskirai vertinamos analogiškos organizacijos vertybės.

Vertinant suformuotas skales, E8/EN kilo dvejonių dėl vertybių vertinimo skalės ir rekomendavo įsitikinti, kad respondentai neįvertins kiekvieno teiginio labai aukštu balu. Pasak E8/EN, reikėtų, kad respondentai stengtųsi sudėlioti prioritetus vertindami teiginius. Tačiau siekiama nustatyti asmeninių ir organizacijos vertybių kongruenciją, o ne darbuotojų vertybinius prioritetus organizacijoje. Atsižvelgiant į ekspertų komentarus, respondentams pateikiamos ypač sukonkretintos instrukcijos.

Asmeninių ekonominių vertybių subskalė. Teiginių įverčių vidurkiai subskalėje svyruoja nuo 3,1 iki 5, bendras subskalės įvertinimo vidurkis – 4,3 balų. Pasak E6/EN, visi ekonominėje subskalėje esantys teiginiai tinkami, todėl yra tikimybė, kad respondantai kiekvieną teiginį įvertins aukštu balu. Kad taip nenuitektų, E6/EN rekomenduoja pagalvoti apie kitokį vertybių vertinimo būdą, pavyzdžiui, leisti respondentui išsirinkti kelias svarbiausias iš visų galimų vertybių, o taip priverčiama apsvarstyti konkrečių vertybių svarbą ir pasirinkti alternatyvas. E4/EN teigia, kad kai kurie teiginiai neišryškina vertybių, pavyzdžiui *Monetary incentives reward for performance and productivity*, *Benefits that best meet your needs (paid vacations, health insurance, pension plan, etc.)*, *Rewards for loyalty*. E5/EN taip pat suabejojo dėl kai kurių teiginių priskyrimo ekonominių vertybių subskalei, tačiau pažymėjo, kad tai priklauso nuo to, kaip konkrečiu atveju apibrėžiama ekonominė vertybė. Ekonominės vertybės suprantamos kaip darbuotojų materialinės naudos siekimas dirbant organizacijoje. Teiginys *Timely payment of salary* sulaukė daugiausia ekspertų komentarų, nes kilo klausimas, ar „timely“ yra vertybė. E4/EN nuomone, šiame teiginyje yra vertybė, bet ar tikrai žodyje „timely“ diskutuotina, o E1/EN teigia, kad *Timely payment of salary* garantuojama beveik visose organizacijose. Žemu įverčiu (3,1) šioje subskalėje įvertintas teiginys *Social guarantees*. E1/EN, E2/EN, E4/EN, E5/EN, E7/EN ir E8/EN rekomenduoja pateikti konkrečių pavyzdžių, nes neaišku, kokios būtent socialinės garantijos turėtų būti vertinamos. E1/EN ir E7/EN teigia, kad *Organizational growth* sunku priskirti asmeniui, taip pat neaišku, kokiais kriterijais remiantis respondentas turi įvertinti organizacijos augimą. E5/EN rekomenduoja pasvarstyti, ar teiginys tinkamas ekonominių vertybių subskalei. Teiginį *Focus on performance* E5/EN rekomendavo patikslinti ir sukonkretinti: ar tai asmeninė orientacija į rezultatus, ar kita. Taip pat, E8/EN nuomone, derėtų atitinkamai įvertinti, ar šį teiginį galima priskirti ekonominių vertybių subskalei. Atsižvelgiant į aukščiau įvardintus ekspertų pastebėjimus, atliktos subskalės korekcijos. Teiginys *Social guarantees* konkretizuotas pateikiant pavyzdžius, teiginys *Rewards for loyalty* performuotas, kad respondentams nekiltų neaiškumų dėl

paties teiginio formuluotės, teiginys *Organizational growth* konkretizuotas, o teiginį *Focus on performance* eliminuotas kaip netinkamas ekonominių vertybių subskalei.

Asmeninių socialinių vertybių subskalė. Socialinių vertybių subskalėje esančių teiginių įvertių vidurkiai svyruoja nuo 4,1 iki 5, o bendras šios subskalės įvertis – 4,6 balo. Teiginį *Emotional connection with the organization, a sense of belonging* E4/EN ir E8/EN rekomenduoja atskirti, nes dėl dviejų reiškinų viename teiginyje gali kilti neaiškumų. Atkreiptas dėmesys į teiginį *Teamwork*. E6/EN pripažino, kad jis tinkamas subskalei, bet kyla neaiškumų dėl jo formuluotės. E2/EN kilo klausimas, kas šiuo atveju yra vertybė: ar žmonių sugebėjimas kartu gerai dirbti komandose, ar visada komandose atliekamas darbas, ar kas kita. Teiginį *Prestigious work which is well regarded by others*, E5/EN nuomone, dera atskirti, nes panašus į dvigubą klausimą – prestižinis darbas ir darbas, kuris yra gerai vertinamas kitų. Dėl teiginio *Recognition - to receive honor, gain social status* E5/EN svarsto, ar pripažinimas iš prigimties yra socialinio pobūdžio, todėl rekomenduoja pagalvoti, kad galbūt derėtų suformuoti naują „pasiekimų“ subskalę, kuri galėtų sieti ir pripažinimo, ir augimo, ir kitas susijusias vertybes. Tačiau, E5/EN nuomone, socialinis statusas gali būti pagrįstas kaip socialinė vertybė, nors jis yra kiek kitoks nei kitos vertybės. Teiginys *Timely and constructive feedback on performance* E7/EN pažymėtas kaip apskritai nesantis vertybe, o E5/EN suabejojo šio teiginio priskyrimu prie socialinių vertybių, tačiau abu ekspertai pažymėjo, kad tai priklauso nuo to, kaip apibrėžiama socialinė vertybė. Teiginį *Control of your work*, pasak E5/EN, įvertinti yra svarbu, tačiau kyla abejonė, ar tai socialinė vertybė, be to, teiginys reikalauja išsamesnio paaiškinimo. Daugiausiai komentarų pateikta teiginiui *Personal success*. E4/EN, E5/EN ir E7/EN sukritikavo dėl jo priskyrimo socialinių vertybių subskalei. E5/EN patikino, kad nors tai ir svarbu vertinti, tačiau tai negali būti priskirta socialinių vertybių subskalei ir rekomenduotina priskirti šį teiginį naujai formuojamai „pasiekimų“ subskalei, konkretizuojant, kokia sėkmė galima, nes teiginio formuluotė gali būti ne visiškai aiški respondentui.

Sureagavus į ekspertų komentarus, atliktos nežymios teiginių korekcijos, o kai kurie teiginiai eliminuoti iš subskalės. Teiginys *Emotional connection with the organization, a sense of belonging* atskirtas ir patikslintas, teiginys *Prestigious work which is well regarded by others* išsamiau paaiškintas, teiginys *Recognition - to receive honor, gain social status* paaiškintas pateikiant konkrečius pavyzdžius, teiginys *Teamwork* konkretizuotas. Teiginiai *Control of your work* ir *Personal success* panaikinti iš socialinių vertybių subskalės. Tačiau šiai subskalei priskirti du papildomi teiginiai, atkelti iš dorovinių vertybių subskalės: *Support of colleagues and executive* ir *Respect for you*.

Asmeninių dorovinių vertybių subskalė. Dorovinių vertybių subskalė viena iš daugiausiai ekspertų komentuotų subkalių, kurioje įvertių vidurkiai svyruoja nuo 4 iki 5, o bendras subskalės įvertis – 4,4 balo. Net 7 iš 8 subkalę sudarančių teiginių buvo pakomentuoti. Pasak E2/EN, dorovinės vertybės atrodo panašios kaip Maslow (o tai nėra gerai). E2/EN teigimu, kuris darbuotojas gali nenorėti draugiško kolektyvo, palaikančių vadovų ir kita. E2/EN taip pat kilo klausimas, kokia atsakymų skalė bus pateikiama respondentams ir kokia informacija bus gauta įvertinus šiuos teiginius, todėl rekomenduoja keisti teiginio formą ir vertinimo skalę, pavyzdžiui,

“My organization values _____ as much as I do” su sutinku/nesutinku atsakymų skale. Pasak E2/EN, nesvarbu, ar darbuotojas gali vertinti vieną dalyką daugiau ar mažiau negu organizacija, o svarbu, koks yra atotrūkis. Daugiausia dvejonių ekspertams sukėlė tai, ar tikrai kai kurie teiginiai gali būti priskirti dorovinių vertybių subskalei. Pavyzdžiui, teiginys *Support of colleagues and executive*, E4/EN, E5/EN, E7/EN ir E8/EN nuomone, turėtų būti priskirtas socialinių vertybių subskalei. Žemiausiu įverčiu, t.y. 4 balais, šioje subskalėje įvertintas teiginys *Communication, sharing of information and knowledge*. E4/EN ir E8/EN dvejoja, ar šį teiginį tikrai derėtų priskirti dorovinėms vertybėms, galbūt labiau tiktų socialinių vertybių subskalei. Be to, pasak E5/EN, žinios ir skaidrumas (informacijos dalijimasis) – labai skirtingi dalykai ir neaišku, ar respondentai tinkamai supras, ko klausiamo. E8/EN suabejojo ir dėl teiginio *Responsibility at work* priskyrimo dorovinių vertybių subskalei. E5/EN neaišku, ką šis teiginys reiškia: būti atsakingam ar turėti atsakomybę. Teiginys *Duty at work*, pasak E1/EN ir E7/EN, reikalauja išsamesnio paaiškinimo. E5/EN norėtų patikslinimo: ar kalbama apie tai, kad jis atlieka savo pareigą. Teiginys *Tolerance at work (respecting individual and group differences)* E2/EN įvertintas kaip pavyzdinis, kuriuo remiantis turėtų būti formuluojami ir kiti teiginiai, nes jame pateiktas šios vertybės apibrėžties pavyzdys. Teiginys *Respect for you*, anot E1/EN, svarbi vertybė, tačiau reikalauja išsamesnio paaiškinimo. Pasak E5/EN, neaišku, kieno pagarba, nes nuo formuluotės priklauso, ar šį teiginį dera priskirti socialinių vertybių subskalei. Teiginys *Emphasis on quality goods and services to customers*, pasak E4/EN ir E8/EN, labiau priskirtinas ekonominei subskalei arba, anot E5/EN, naujai suformuotai rezultatų/pasiekimų subskalei. Atsižvelgiant į ekspertų komentarus, teiginiai pakoreguoti. Teiginiai *Duty at work* ir *Responsibility at work* paaiškinti, teiginys *Communication, sharing of information and knowledge* papildytas (konkretizuotas), teiginys *Support of colleagues and executives* atskirtas, pakoreguotas bei nukeltas į socialinių vertybių subskalę, teiginys *Respect for you* nukeltas į socialinių vertybių subskalę, o teiginys *Emphasis on quality goods and services to customers* nukeltas į profesinių vertybių subskalę.

Asmeninių dvasinių vertybių subskalė. Skalei priskirti 5 teiginiai. E5/EN nuomone, visi teiginiai yra tinkami ir prasmingi, tačiau dėl kai kurių teiginių kiti ekspertai išreiškė abejonių. Teiginys *Organization's vision, mission and philosophy* įvertintas 3,3 balo, grindžiamas tuo, kad, pasak E2/EN ir E8/EN, teiginys atrodo painus, nes neaišku, ko klausiamo: ar respondentas vertina organizacijos, kurioje dirba, viziją, misiją ir filosofiją, ar organizacijai svarbu turėti viziją, misiją ir filosofiją. Jei turimas omenyje pastarasis variantas, respondentui būtų naudinga paaiškinti, kaip apibrėžiama vizija. Be to, E5/EN neaišku, ar tai gali būti dvasinė vertybė, jeigu organizacijos misija būtų, pavyzdžiui, padidinti rinkos dalį. Teiginys *Traditions of the organization* įvertintas 3,6 balo. Pasak E8/EN, teiginys nėra išbaigtas ir rekomenduojama jį performuluoti, be to, E5/EN ir E7/EN kyla abejonių dėl jo priskyrimo dvasinių vertybių subskalei. Teiginyje *Self-actualization at work* E2/EN ir E8/EN siūlo apibrėžti, ką reiškia savirealizacija. Pasak E5/EN, abejotina, ar teiginys *Meaningful objectives* turėtų būti priskirtas dvasinių vertybių subskalei. Remiantis ekspertų komentarais, teiginys *Self-actualization at work* paaiškintas, teiginys *Traditions of the*

organization konkretizuotas bei detalizuoti teiginiai *Organization's vision, mission and philosophy* ir *Meaningful objectives*.

Asmeninių profesinių vertybių subskalė. Profesinių vertybių subskalės teiginių įvertinimai vieni iš aukščiausių, kurių vidurkiai svyruoja nuo 3,8 iki 5, o bendras skalės vidutinis įvertis – net 4,7 balo. Iš šioje skalėje esančių 12-os teiginių, tik 2 buvo pakomentuoti, kaip galbūt koreguotini. E2/EN, E5/EN ir E7/EN sudvejojo, ar *Written rules of work procedures* yra vertybė, be to, E7/EN sieja tai labiau su darbo sąlyga. Teiginį *Clear objectives* E1/EN, E7/EN ir E8/EN rekomenduoja sukongretinti, apie kokius tikslus respondentas klausiamas. Esminė E5/EN pastebi, kad nemažai teiginių susiję su prieš tai buvusiais kitose subskalėse, pvz. *Autonomy in making your own decisions at work* toks pat kaip *Control at work*. Nors E5/EN jie pasirodė daugmaž vienodi, tačiau teiginiai vienas kito nedubliuoja, o papildo, tačiau teiginys *Clear objectives* konkretizuotas.

Asmeninių estetinių vertybių subskalė. Subskalės teiginių įverčiai svyruojantys nuo 4,3 iki 4,5, o subskalės įverčių vidurkis 4,4 balo rodo, kad teiginiai tinkami suformuoti estetinių vertybių subskalei. Teiginį *Satisfying working environment* E7/EN sieja su pasitenkinimu darbu, E4/EN ir E8/EN pataria šį teiginį paaiškinti. Teiginio *Reputation of the organization* priskyrimas estetinėms vertybėms, pasak E4/EN, E7 ir E8/EN, abejotinas. Taip pat E2/EN teigia, kad neaiški šio teiginio reikšmė, todėl derėtų paaiškinti, ką respondentas turėtų vertinti: ar tai, kad organizacija apskritai turi reputaciją, ar vertinti organizacijos, kurioje dirba, reputaciją. Teiginio *Your image at work (would like to have a work uniform and etc.)* idėja, pasak E4/EN, gera, tačiau, E1/EN, E4/EN ir E8/EN teigimu, ne iki galo išgryninta. E5/EN rekomenduoja teiginį pakoreguoti konkrečiais pavyzdžiais, nes skirtingi žmonės, vertindami teiginį, gali galvoti apie skirtingus dalykus. Remiantis ekspertų pastabomis, teiginys *Satisfying working environment*, pakoreguotas, teiginiui *Reputation of the organization* detalizuoti pateikti pavyzdžiai, o teiginys *Your image at work (would like to have a work uniform and etc.)* išplėstas bei paaiškintas.

Asmeninių fizinių vertybių subskalė. Fizinių vertybių subskalės, kurią sudarė 4 teiginiai, vidutiniai įverčiai svyruoja nuo 4,5 iki 5, bendras subskalės įvertinimas 4,7 balo rodo labai aukštai įvertintą teiginių tinkamumą subskalei. Tačiau komentarų analizė rodo, jog derėtų atkreipti dėmesį į kelis aspektus. E2/EN, E3/EN ir E4/EN išreiškė abejonę dėl šių teiginių: *Pleasant conditions (not too hot, too cold, noisy, dirty)*, *Comfortable physical work environment* ir *Satisfying working environment*. Ekspertams neaišku, kuo jie skiriasi vienas nuo kito. Teiginys *Guaranteed job security*, pasak E5/EN, labiau susijęs su psichologiniais aspektais, o ne fiziniais. Dėl teiginio *Your personal physical health* E2/EN kilo klausimas, ar šis teiginys susijęs su darbu, ar respondentas vertina savo sveikatą ir kiek jis yra sveikas dabar. E5/EN rekomendavo svarstyti teiginį ir sukurti naują subskalę „sveikatos“, kuriame būtų įtrauktas šis teiginys bei su tuo susiję aspektai, pavyzdžiui, psichinė sveikata ir t.t. Sureagavus į pastabas ir pasiūlymus, teiginiai *Pleasant conditions (not too hot, too cold, noisy, dirty)* ir *Satisfying working environment* konkretizuoti ir paaiškinti.

Organizacijos vertybių skalė. Visi teiginiai organizacijos vertybių skalėje buvo formuojami analogiškai asmeninių vertybių skalei. Sureagavus į ekspertų komentarus, kuriais remiantis buvo pakoreguoti teiginiai asmeninių vertybių skalėje, visi teiginiai, esantys organizacijos vertybių

skalėje, dar kartą peržvelgti, palyginti tarpusavyje ir, esant neatitikimų, pakoreguoti taip, kad būtų tapatūs lyginant asmens ir organizacijos požiūriu.

Organizacijos ekonominių vertybių skalė. Šios subskalės teiginių įverčių vidurkiai svyruoja nuo 4,1 iki 4,5. Teiginį *Focuses on continued/persist and growth*, E4/EN ir E7/EN nuomone, koreguotinas, nes trūksta informacijos, apie kokio pobūdžio augimą klausiama, o E5/EN kyla abejonė ir dėl šio teiginio priskyrimo ekonominių vertybių subskalei. Teiginys *Seeks high expectations for (organizational) performance*, anot E7/EN, gali nesutapti su atitinkamu teiginiu *Focus on performance*, esančiu asmeninių vertybių skalėje, be to, pasak E7/EN, šiame teiginyje trūksta papildomos informacijos, o E5/EN teigia, kad priskyrimas ekonominių vertybių subskalei priklauso nuo to, kaip apibrėžiama ekonominė vertybė. E1/EN suabejojo dėl teiginio *Timely pays salaries to its employees*, nes, eksperto teigimu, organizacija turi tai suteikti. Atsižvelgiant į ekspertų pastebėjimus, teiginys *Focuses on continued/persist and growth* detalizuotas, *Reward employees for their loyalty* paaiškintas. Kaip ir asmeninių vertybių skalėje, pavyzdžiais papildytas ir teiginys *Ensures a good social security*, o teiginys *Focus on performance* eliminuotas iš šios subskalės.

Organizacijos socialinių vertybių skalė. Teiginių įverčių vidurkiai subskaleje svyruoja nuo 3,6 iki 5, o bendras subskalės vidurkis – 4,4. Organizacijos socialinių vertybių subskaleje, kaip ir asmeninių vertybių skalėje, teiginį *Trying to make people feel the emotional connection, a sense of belonging to the organization* E4/EN rekomenduoja perskirti į du teiginius. Taip pat E4/EN abejoja dėl teiginio *Seeks to be a leader in the market* priskyrimo socialinei vertybei. Jis, E4/EN nuomone, galėtų būti priskiriamas ergonominei vertybei arba kažkuriai kitai esančiai subskalei, o E5/EN teigimu, it perhaps important, but market share seems like it reflects something different. Teiginys *Foster and values the best employees*, pasak E4/EN, taip pat gali būti priskiriamas ekonominei vertybei, be to, E7/EN nuomone, šis teiginys turėtų būti paaiškintas. Teiginį *Works attentive and supportive subordinates, supervisor* E1/EN, E3/EN, E4/EN, E5/EN ir E7/EN rekomenduoja konkretinti ir vertinti tik vadovus. Atsižvelgiant į ekspertų pasiūlymus, teiginys *Trying to make people feel the emotional connection, a sense of belonging to the organization* atskirtas ir pakoreguotas pagal ekonominių vertybių skalėje esantį teiginį. Teiginys *Seeks to be a leader in the market* taip pat pakoreguotas, kad sutaptų su analogišku teiginiu asmeninių vertybių skalėje. Teiginys *Foster and values the best employees* detalizuotas konkrečiais pavyzdžiais, tačiau jis neperkeltas į ekonominių vertybių subskalę, kadangi šiuo konkrečiu atveju darbuotojus organizacija vertina ne materialiais būdais. Teiginys *Works attentive and supportive subordinates, supervisor* pakoreguotas pagal ekspertų rekomendacijas.

Organizacijos dorovinių vertybių skalė. Subskalės teiginių vidurkiai svyruoja nuo 4,3 iki 5, o subskalės įverčių vidurkis – 4,6 balo. E4/EN sudvejojo kai kurių teiginių priskyrimui dorovinių vertybių subskalei ir rekomenduoja šiuos teiginius nukelti į socialinių vertybių skalę: *Values dutiful employees, Facilitate communication and sharing of information and knowledge, Provides support for workers*. Taip pat E4/EN siūlo teiginį *Respect employees and takes care of them* išskirti ir suformuoti du atskirus teiginius. Teiginys *Values dutiful employees* pakoreguotas atsižvelgiant tiek į ekspertų komentarus, tiek į šiam analogiško teiginio korekcijas asmeninių

vertybių skalėje. Teiginys *Facilitate communication and sharing of information and knowledge* papildytas. Teiginį *Provides support for workers* nutarta nukelti į socialinių vertybių subskalę, teiginį *Respect employees and takes care of them* į socialinių vertybių subskalę, o *Emphasizes the quality of goods and services* į profesinių vertybių subskalę.

Organizacijos dvasinių vertybių skalė. Šioje skalėje teiginių įverčių vidurkiai svyruoja nuo 4,1 iki 4,9, subskalės vidurkis – 4,5 balo. Pasak E4/EN, derėtų paaiškinti teiginį *Implement meaningful goals*, o teiginį *Have a clear vision, mission, philosophy* priskirti dorovinėms vertybėms. E4/EN kyla klausimas, kuo *Appreciates employees devoted to the work* teiginys skiriasi nuo *Values dutiful employees*. Atsižvelgiant į ekspertų pastebėjimus, teiginys *Stimulates self-actualization at work* pakoreguotas pagal analogišką teiginį asmeninių vertybių skalėje. Teiginys *Have a clear vision, mission, philosophy* konkretizuotas, o teiginys *Implement meaningful goals* detalizuotas.

Organizacijos profesinių vertybių skalė. Teiginių įverčių vidurkiai subskalėje svyruoja nuo 2,9 iki 5, subskalės įverčių vidurkis – 4,6. Žemiausiai (2,9) įvertintas teiginys *Estimates effective workers*, kurio formuluotę rekomenduoja keisti E1/EN, E3/EN, E5/EN ir E7/EN. Be to, kaip ir asmeninių vertybių skalėje, taip ir organizacinių, E4/EN kilo abejonė dėl teiginio *Has written standard of operating procedures* priskyrimo profesinių vertybių subskalei. Remiantis ekspertų komentarais ir atsižvelgiant į profesinių vertybių subsklės korekcijas asmeninių vertybių subskalėje, pakoreguoti kai kurie subskalės teiginiai. Teiginys *Provides career development opportunities* pakoreguotas pagal esantį asmeninių vertybių skalėje, teiginys *Encourages challenges* konkretizuotas, teiginys *Estimates effective workers* papildytas, teiginys *Sets clear objectives* pakoreguotas, o į skalę iš dorovinių vertybių subskalės perkeltas naujas teiginys *Emphasizes the quality of goods and services*.

Organizacijos estetinių vertybių skalė. Teiginių įverčių vidurkiai subskalėje svyruoja nuo 4,3 iki 4,8, o bendras subskalės vidurkis – 4,5. Teiginį *Has a good reputation and keep taking care of it*, kaip ir asmeninių vertybių skalėje analogišką estetinių vertybių subskalės teiginį, ekspertai siūlo atskirti, o teiginį *Seeks to ensure that staff would look representative (employees must work uniforms and so on.)*, kaip ir analogišką jam asmeninių vertybių skalėje, E1/EN rekomenduoja reformuluoti. Taigi, teiginiai *Has a good reputation and keep taking care of it* ir *Seemaks to ensure that staff would look representative (employees must work uniforms and so on.)* pakoreguoti remiantis ekspertų pasiūlymais ir atsižvelgiant į korekcijas asmeninių vertybių skalėje.

Organizacijos fizinų vertybių skalė. Teiginių įverčių vidurkiai subskalėje maksimalūs – 5 balai, be to, ekspertai šioje subskalėje nepateikė jokių komentarų. Taip pat asmeninių vertybių skalėje pakoreguoti ir papildomų komentarų nesulaukę teiginiai. Teiginiai *Takes care of comfortable physical work environment* ir *Takes care of employees physical health* konkretizuoti papildytais pavyzdžiais.

Poveikio asmeniui ir organizacijai skalė. E1/EN teigimu, poveikio asmeniui ir organizacijai įvertinti rekomenduojama ne konstruoti naujas skales, bet taikyti jau sukurtas, kurios jau yra patikimos ir validžios. Tačiau klausimyno tikslas ne išsami vertybių kongruencijos

poveikio asmeniui ir organizacijai diagnostika, o vertybių kongruencijos vertinimas. Ši skalė skirta tik paviršutiniškai įvertinti respondentų asmeninių ir organizacijos vertybių kongruencijos įtaką minėtiems aspektams ir subjektyviai nustatyti darbuotojų jauseną, o ne įrodyti poveikį. Visi subskalėse esantys teiginiai ekspertų buvo įvertinti aukštais balais, tačiau pateikta keletas pasiūlymų bei rekomendacijų jų korekcijai.

Darbuotojų požiūrio į darbą subskalė. Darbuotojų požiūrio į darbą skalėje ekspertai teiginius įvertino nuo 4,8 iki 5, o bendras skalės įvertinimas labai aukštas – 4,9 balo. Iš 7 skalėje esančių teiginių ekspertų pakomentuoti tik 2. Tačiau teiginiai kritikuoti ne dėl jų formuluotės, bet tinkamumo priskirti skalei. Daugiausiai ekspertų pastebėjimų susilaukė teiginys *I often perform additional tasks at work*. Pasak E4/EN, teiginys nėra požiūrio į darbą vertinimas, E5/EN nuomone, tai labiau elgesys nei požiūris į darbą, o E1/EN kilo klausimas, ar tai nėra darbo dalis. Taip pat ir teiginys *I often take initiative at work*, E5/EN nuomone, labiau parodo darbuotojų elgesį nei požiūrį į darbą. Remiantis ekspertų pasiūlymais, subskalėje atliktos minimalios korekcijos. Teiginiuose *I often take initiative at work* ir *I often perform additional tasks at work* pakoreguoti ir išbraukti žodį “often”. Teiginys *I feel identification with the organization* reformuluotas taip, kad būtų aiškiau suprantamas respondentams. Kadangi vertindamas teiginį *I often perform additional tasks at work* respondentas turėtų galvoti apie veiklas, kurių jam neprivalu atlikti darbe, nes tai yra jo geranoriškumo išraiška, teiginys taip pat pakoreguotas.

Organizacijos klimato subskalė. Organizacijos klimato vertinimo skalėje ekspertai teiginius įvertino taip pat aukštais įverčiais – nuo 4,3 iki 5, bendras skalės įvertinimas taip pat aukštas – 4,7. Tačiau skalė susilaukė nemažai pastebėjimų. E8/EN teigimu, vertinti organizacijos klimatui geriau naudoti jau sukurtas skales, negu vieno teiginio naujai konstruojamas. E4/EN mano, kad *I do not suffer from stress at work* nėra organizacijos klimato dalis, o E5/EN teigia, kad stresas neveikia organizacijos klimato ir rekomenduoja, kad būtų gerai įvertinti sveikatos padarinius. Teiginį *Low level of conflicts in organization* E3/EN rekomenduoja patikslinti: ar tai galvojama apie santykių konfliktus organizacijoje? Teiginį *Employees behave ethically in organization*, pasak E6/EN, sudėtinga vertinti, kadangi tai, kas vienam asmeniui gali būti etiška, kitam ne. Sureagavus į ekspertų komentarus, teiginys *Employees behave ethically in organization* konkretizuotas. Iš esmės teiginys *Employees regularly communicate with each other in organization* reformuluotas, tačiau nekeičiant prasmės. Remiantis ekspertų siūlymais, pakoreguoti teiginiai *Low level of conflicts in organization* ir *I do not suffer from stress at work*.

Organizacijos veiklos subskalė. Vertindami skalę, susijusią su respondentų suvokiamu organizacijos veiklos vertinimu, ekspertai joje esančius teiginius įvertino taip pat aukštais įverčiais – nuo 4,5 iki 4,6, o subskalės vidurkis – 4,6. E7/EN nuomone, vertinti organizacijos veiklą, remiantis respondentų nuomone, gali būti netinkamas vertinimo metodas. Šioje skalėje pakomentuotas buvo tik vienas iš trijų šioje skalėje esančių teiginių – *Organization achieves its goals*. E2/EN rekomenduoja jį paaiškinti, nes patiems darbuotojams turėtų būti sudėtinga vertinti organizacijos veiklos rezultatus, kai neaišku, ko jų klausiamo: ar norima išsiaiškinti, ar organizacija pasiekia tam tikrus rezultatus, ar norima, kad respondentai vertintų pagal konkrečius efektyvumo rodiklius, todėl teiginys, atsižvelgiant į E2/EN pasiūlymą, konkretizuotas.

Respondentų sociodemografinių charakteristikų dalis. Vertindami skalėje išskirtas sociodemografines charakteristikas, ekspertai pritarė visoms, tačiau E4/EN pataria jų įtraukti kiek įmanoma daugiau. Pavyzdžiui, E4/EN siūlo įtraukti tautybės ir patirties klausimus dirbant užsienio šalyse, E6/EN seksualinės orientacijos klausimus, patikrinti tarpkultūrinius skirtumus (pavyzdžiui, italas, dirbantis Vengrijoje). Koreguojant klausimyną, atsižvelgta į kai kuriuos ekspertų pasiūlymus ir, įvertinus siūlomų įtraukti papildomų kriterijų naudą būsimai tyrimo rezultatų analizei, į klausimyną įtrauktos tokios papildomos charakteristikos: tautybė; valstybė, kurioje dirba; ar įgyta specialybė atitinka dabar užimamas pareigas; ar tenka vykti į susitikimus su užsienio partneriais; ar turi darbo patirties užsienio šalyse pagal įgytą specialybę.

Lietuvos ekspertų klausimyno ekspertinio vertinimo rezultatai

Subjektyvios asmeninių ir organizacinių vertybių kongruencijos skalė. Skalės teiginiai ekspertų buvo įvertinti nuo 4 iki 4,6, bendras skalės įvertinimas – 4,3 balo. Žemiausiai (4) ekspertų buvo įvertintas teiginys *Aš sutinku su organizacijos, kurioje dirbu, vertybėmis*. E4/LT ir E1/LT nuomone, derėtų pakoreguoti žodį „sutinku“, E4/LT rekomenduoja jį keisti į „pritariu“ arba keisti teiginio formuluotę į *Organizacijos, kurioje dirbu, vertybės man yra artimos*. Atsižvelgus į ekspertų komentarus ir kongruencijos reiškinio sampratą, pasiūlymams pritarta ir teiginys pakoreguotas į *Aš pritariu organizacijos, kurioje dirbu, vertybėms*. Vertinant teiginį *Dalykai, kuriuos aš vertinu gyvenime, yra labai panašūs į dalykus, kuriuos vertina mano organizacija*, E4/LT kilo klausimas, kuo šis teiginys skiriasi nuo teiginio *Mano organizacijos vertybės gerai atitinka tuos dalykus, kuriuos aš vertinu gyvenime*, o E4/LT pasiūlė žodį „panašūs“ keisti į „artimi“. Atsižvelgus į ekspertų komentarus, teiginys pakoreguotas į *Dalykai, kuriuos aš vertinu gyvenime, yra labai artimi tiems, kurie vertinami organizacijoje, kurioje dirbu*. Be to, E2/LT teigia, kad visi keturi teiginiai, vienas kitą „užvedantys klausimai“, todėl E2/LT daro prielaidą, kad respondentai vertins juos taip pat. Atsižvelgiant į eksperto siūlymą, atsisakyta teiginio *Mano organizacijos vertybės atitinka tuos dalykus, kuriuos aš vertinu gyvenime*, kadangi jis iš dalies dubliuojasi su pakoreguotu teiginiu *Dalykai, kuriuos aš vertinu gyvenime, yra labai panašūs į dalykus, kuriuos vertina mano organizacija*, o vietoj jo nuspręsta į šią skalę įtraukti dar vieną reversinį teiginį: *Organizacijoje, kurioje dirbu, realiai vyraujančios vertybės neatitinka organizacijos deklaruojamų vertybių, todėl aš esamoms vertybėms nepritariu*. Reversiniame teiginyje *Kartais jaučiu, kad turiu „paminti“ savo asmenines vertybes, kad atitikčiau organizacijos lūkesčius*, E5/EN nuomone, būtų tikslinga išskirti, kiek dažnai „paminamos“ vertybės, nes apibūdinimas „kartais“ nesudaro galimybės įvertinti, ar porą kartų per metus, ar dažniau ir t. t., tačiau originalus teiginys tikslingai adaptuotas pagal M. Siegall ir T. McDonald (2004) instrumentą, todėl nekoreguotas.

Asmeninių vertybių skalė. Vertindamas asmeninių vertybių skalės teiginius, E6/LT pažymėjo, kad labiau tiktų kiek kitokio pobūdžio asmeninės ekonominės vertybės, pavyzdžiui, uždirbu pakankamai, kad išlaikyčiau save ir šeimą; sugebu dirbti keliuose darbuose; dirbu daug ir sąžiningai, dėl to man moka gerą algą; realizuoju save; man naudinga dirbti šioje organizacijoje. Tačiau skalėje suformuoti teiginiai vertybių kongruencijai vertinti, kaip faktinei darbuotojo galimybei realizuoti savo vertybes dirbant organizacijoje, todėl kongruencija nustatoma vertinant

analogiškas darbuotojo ir organizacijos vertybes: darbuotojo ir tas, kurias organizacija gali padėti įprasminti organizacijoje.

Asmeninių ekonominių vertybių subskalė. Ekspertai pritarė visiems subskalės teiginiams. Bendras subskalės įvertis – 4,5, o teiginių įverčių vidurkiai svyruoja nuo 4 iki 5 balų. Žemiausias ekspertų įvertis (4) skirtas teiginiui *Organizacijos augimas*. E4/LT teigia, kad neaišku, kokia reikšmė yra suteikiama „augimo“ terminui: ar pelningumas, ar plėtra, E6/LT rekomenduoja konkretizuoti teiginį, o E1/LT nuomone, reikia šį teiginį detalizuoti, nes neaišku, ar tai asmens augimas su organizacija. E5/LT pastebėjo, kad nuolatinis augimas nebūtinai yra organizacijos tikslas, todėl, atliekant apklausą, toks teiginys gali būti apribojamas. Siekiant panaikinti teiginio apribojimus ir atsižvelgus į visų ekspertų komentarus, teiginys pakoreguotas į *Man svarbi mūsų organizacijos plėtra*, atsisakant skirtingai ekspertų suvokiamo „augimo“ termino. Nors teiginys *Piniginiai paskatinimai už pasiektus rezultatus* ekspertų įvertintas 4,7 balo, tačiau E2/LT pakomentavo, jog, remiantis teisingumo teorija, taip pat derėtų paklausti, ar tos pastangos yra tinkamai atlyginamos. Sureagavus į eksperto rekomendaciją, teiginys pakoreguotas į *Man svarbu gauti teisingas premijas, atsižvelgiant į mano pasiektus darbo rezultatus*. Teiginį *Apdovanojimas už lojalumą* E6/LT pataria apsvarstyti ir pažymi, kad galbūt teiginys labiau tinkamas dorovinių vertybių subskalei. Kadangi šioje skalėje vertinamos tik ekonominio pobūdžio vertybės, teiginys kitai subskalei nepriskirtas, tačiau supaprastintas ir paaiškintas į *Man svarbu gauti pinigines priemokas už darbo stažą*. Teiginį *Orientacija į darbo rezultatus* E6/LT rekomenduoja panaikinti, nes jis atitinka teiginį *Piniginiai paskatinimai už pasiektus rezultatus*. Pakoregavus teiginį *Piniginiai paskatinimai už pasiektus rezultatus*, šis iš dalies dubliuojasi su eksperto minėtu teiginiu, todėl į rekomendaciją atsižvelgta ir teiginys panaikintas iš ekonominių vertybių subskalės. E4/LT kilo klausimas, ar teiginyje *Asmeninius poreikius atitinkančių naudų gavimas (mokamos atostogos, sveikatos draudimas, pensijos planas ir pan.)* „naudų gavimas“ yra organizacijos „gerumo“ išraiška, ar priklauso privalomų socialinių garantijų sričiai. Į eksperto komentarą sureaguota, tačiau formuluotė nepakeista, kadangi ekonominių vertybių skalėje vertinamos vertybės, kurios gali būti svarbios darbuotojams nepriklausomai nuo to, ar jų gavimą užtikrina organizacija, ar ne. Įvertinus ekspertų komentarus, respondentų patogumui atliktos teiginių korekcijos arba konkretizuotos teiginių formuluotės. Taip pat subskalėje nuspręsta panaikinti teiginį *Orientacija į darbo rezultatus*, nes šis teiginys labiau nusako organizacijos, o ne asmens vertybę.

Asmeninių socialinių vertybių subskalė. Bendras subskalės įvertis – 4,5 balo, o teiginių įverčiai svyruoja nuo 3,4 balo iki 5 balų. Subskalę sudarantys teiginiai buvo ypač gausiai komentuojami. Teiginys *Jūsų darbo kontrolė* gavo žemiausią ekspertų balą – 3,4. Anot E4/LT ir E1/LT, teiginį reikia detaliau paaiškinti ir patikslinti. E4/LT teigimu, žodį „kontrolė“ reikia patikslinimo, kadangi šiaip kontrolė dažniausiai nesuprantama kaip socialinė vertybė, todėl derėtų keisti į: „savalaikė kontrolė“, „tinkama kontrolė“. E5/LT nuomone, teiginiui trūksta konkretumo, kadangi neaišku, kiek kontroliuojama, tiesiogiai ar netiesiogiai, ką kontroliuoja – rezultatą ar darbuotojo darbą. Nors daugeliu atveju teiginiui buvo pritarta, tačiau teiginys eliminuotas, nes gali iškreipti tyrimo rezultatus. E4/LT kilo klausimas, ar teiginyje *Komandinis darbas* turima

mintyje „komandinis darbas pats savaime“ ar „komandinio darbo teikiamas bendrumo jausmas“. Sureagavus į eksperto komentarą, teiginys pakoreguotas į *Man svarbu dirbti komandoje*. E5/LT nuomone, būtų tikslinga išskirti ir individualų darbą, nes, jeigu instrumentas bus universalus, taikytinas įvairioms organizacijoms, turėtų būti atsižvelgta ir į individualų, ir į komandinį darbą. Atsižvelgus į eksperto pastebėjimą, subskalė papildyta teiginiu *Man svarbu, kad turėčiau galimybę dirbti individualiai*. Teiginyje *Pripažinimas – norite sulaukti šlovės, įgyti socialinį statusą* E4/LT rekomenduoja žodį „šlovė“ keisti į „susilaukti žinomumo“, o, E6/LT teigimu, tinkamesnė šio teiginio formuluo­­tė būtų tokia: „Esu pripažįstamas kaip specialistas arba kaip geras darbuotojas.“ Atsižvelgus į ekspertų pastabas, teiginys paaiškintas: *Man svarbu gauti pripažinimą darbe (pavyzdžiui, kad kiti pastebėtų mano pasiekimus, pagirtų vadovas, gaučiau padėką, garbės raštą ir pan.)*. Nors teiginiams subskalėje pritarta, tačiau rekomenduojama minimali kai kurių teiginių formuluo­­čių korekcija. Teiginys *Emocinė sąsaja su organizacija, priklausymo jai jausmas* pakeistas į *Man svarbu jaustis organizacijos, kurioje dirbu, dalimi*, nes ne visi respondantai gali suprasti „emocinės sąsajos“ terminą, o teiginys *Darbo vadovo atidumas ir palaikymas* pakoreguotas į *Man svarbus tiesioginio vadovo atidumas mano atžvilgiu*. Teiginys *Asmeninė sėkmė* eliminuotas iš subskalės atsižvelgiant į E6/LT rekomendaciją palikti vieną iš dviejų teiginių: arba šį, arba teiginį *Pripažinimas – norite sulaukti šlovės, įgyti socialinį statusą*.

Asmeninių dorovinių vertybių subskalė. Bendras dorovinių vertybių subskalės įvertis – 4,7 balo, o teiginių įverčiai svyruoja nuo 4,4 balo iki 5 balų. Daugiausia ekspertų komentarų skirta teiginiui *Kokybiškų prekių ir paslaugų tiekimas klientams*. E4/LT ir E6/LT teigimu, teiginį derėtų priskirti profesinių organizacijų kompetencijai. Tačiau teiginio priskyrimą dorovinių vertybių subskalei lėmė teiginio, kaip dorovinės vertybės, samprata. Siekiant išvengti dviprasmybių, teiginys pakoreguotas ir perkeltas į profesinių vertybių subskalę. Teiginį *Komunikacija, dalijimasis informacija ir žiniomis* E4/LT rekomenduoja atskirti, nes žodis „komunikacija“ tinkamesnis socialinių vertybių subskalei, tačiau siūlo papildyti teiginį „atvirumu“ arba „skaidrumu“. E6/LT, antrindamas E4/LT, teigia, kad derėtų vertinti ne šiaip komunikaciją, bet atvirą, bendradarbiavimu pagrįstą komunikavimą. Atsižvelgiant į komentarus, panaikintas žodis „komunikacija“, kuris siejamas su socialine vertybe, teiginys pakoreguotas į *Man svarbu atvirai dalytis informacija ir žiniomis darbe*. Teiginys *Kolegų, vadovo parama*, remiantis E1/LT siūlymu, nukeltas į socialinių vertybių subskalę. Teiginį *Pagarba Jums* E7/LT siūlo konkretizuoti, o E6/LT papildyti „kaip asmenybei“, tačiau, įvertinus jo reikšmingesnę sąsają su socialinėmis nei su dorovinėmis vertybėmis, teiginys nukeltas į socialinių vertybių subskalę.

Asmeninių dvasinių vertybių subskalė. Bendras subskalės įvertis 4,6, o teiginių įverčiai svyruoja nuo 4,4 iki 4,9. Daugiausia prieštarigų ekspertų komentarų teko teiginiui *Organizacijos vizija, misija ir filosofija*. Pasak E6/LT ir E2/LT, kyla klausimas dėl šio teiginio įtraukimo į subskalę, nes šiaip vizija, suvokimas, laikymasis nėra vertybės, todėl teiginį reikia konkretizuoti. Be to, pasak E4/LT, jei priskiriamos socialinės atsakomybės, tai gali būti ne tik dvasinės, bet ir socialinės vertybės. Remiantis siūlymais, teiginys sukonkretintas: *Man svarbu, kad organizacija turėtų įkvepiančią dirbti viziją, misiją, filosofiją*. Pasak E7/LT, teiginį *Darbas kaip viena iš didžiausių gyvenimo prasmų* derėtų keisti į *Darbe jaučiama prasmė*, tačiau pakoreguotas į *Man*

svarbu dirbant darba jausti prasmę. Teiginį Prasmingų tikslų įgyvendinimas, E6/LT teigimu, reikėtų konkretizuoti, kokie tikslai – organizacijos ar visuomenės, todėl teiginys paaiškintas ir pakeistas į Man svarbus prasmingų visuomenės tikslų įgyvendinimas atliekant savo darbą (pavyzdžiui, padėti spręsti socialines problemas, prisidėti prie miesto, šalies vystymosi). Teiginio Puoselėjamos organizacijos tradicijos formuluotė, pasak E6/LT, turėtų būti keičiama į Prisidedu prie organizacijos tradicijų kūrimo, puoselėjimo, todėl teiginys pakoreguotas į Man svarbu prisidėti prie organizacijos tradicijų kūrimo, puoselėjimo.

Asmeninių profesinių vertybių subskalė. Bendras profesinių vertybių subskalės įvertis 4,5, o teiginių įverčiai svyruoja nuo 3,1 iki 5. Subskalė mažiausiai pakomentuota ekspertų ir atliktos tik labai nežymios teiginių korekcijos. Pasak E4/LT, teiginį *Konkurencija darbe* derėtų patikslinti, pvz. „sveika konkurencija“, todėl teiginys pakoreguotas į *Man svarbu, kad turėčiau galimybę siekti aukštesnių rezultatų sveikai konkuruojant su bendradarbiais*. Vertinant teiginį *Rašytinės darbo tvarkos taisyklės*, E4/LT patarė, kad, vertinant požiūrį į rašytines taisykles, derėtų paklausti ir apie nerašytines. E1/LT rekomendavo tai lyginti su laisve elgtis, kaip nori, o E6/LT rekomenduoja konkretizuoti teiginį ir papildyti, kad „aiškios ir tikslios“. Atsižvelgus į ekspertų siūlymus, teiginys pakoreguotas į *Man svarbu, kad organizacija, kurioje dirbu, turėtų suprantamas rašytines darbo tvarkos taisykles*. Teiginį *Gera organizuojamas darbas*, pasak E4/LT, derėtų paaiškinti, kieno darbas organizuojamas: ar darbuotojo, ar pačioje organizacijoje gerai organizuojamas darbas. Teiginys sukonkretintas ir pakoreguotas į *Man svarbu, kad turėčiau aiškius tikslus darbe*. Anot E4/LT, teiginys *Maksimalios pastangos siekiant atlikti darbą* tinkamas profesinių vertybių subskalei, tačiau gali pernelyg sietis su darbuotojo perfekcionizmu. Kitų ekspertų komentarų teiginio formuluotei nebuvo, todėl jis pakoreguotas tik minimaliai: *Man svarbu sutelkti visas pastangas, siekiant gerų darbo rezultatų*.

Asmeninių estetinių vertybių subskalė. Bendras estetinių vertybių subskalės įvertis 4,2, o teiginių įverčiai svyruoja nuo 3,9 iki 4,6. E4/LT dvejoja, ar teiginį *Gera organizacijos reputacija* galima priskirti vertybėms, o E6/LT teigia, kad šį teiginį atitinka kitas teiginys *Prestižinis, gerai kitų vertinamas darbas*. Tačiau šie teiginiai nėra tapatūs. Estetinių vertybių subskalėje teiginiu siekiama įvertinti organizacijos įvaizdį, o *Prestižinis, gerai kitų vertinamas darbas* siejamas konkrečiai su darbuotojo profesija, pareigomis organizacijoje. Tačiau teiginys kiek pakoreguotas į *Man svarbu, kad organizacijos, kurioje dirbu, reputacija būtų teigiama*. E2/LT ir E7/LT siūlo keisti teiginio *Jūsų įvaizdis darbe (norėtumėte turėti darbo uniformą ir pan.)* formuluotę. E6/LT siūlo ją keisti į „priimtinas įvaizdis“, todėl teiginys pakoreguotas, pridendant paaiškinimą: *Man svarbu mano įvaizdis darbe (pavyzdžiui, noriu atrodyti tvarkingai, dėvėti uniformą, jei tokia yra, reprezentuoti įmonę su jos logotipu ir pan.)*. Teiginį *Jauki darbo aplinka* E6/LT siūlo papildyti „moderni“, o E4/LT „graži“ arba „stilinga“, todėl šį teiginį nuspręsta performuluoti į *Man svarbu dirbti patrauklioje darbo aplinkoje*. Po ekspertų vertinimo teiginių skaičius subskalėje nepakito ir subskalę sudaro 3 teiginiai.

Asmeninių fizinių vertybių subskalė. Bendras fizinių vertybių subskalės įvertis labai aukštas – 4,7, o teiginių įverčiai svyruoja nuo 4,3 iki 5. Šiai subskalei E6/LT pateikia tokias galimų teiginių formuluotes: sudarytos sąlygos sportuoti, darbo ir poilsio režimas, ergonomiška aplinka.

Fizinių vertybių subskalėje atliktos nežymios korekcijos. Teiginiu *Jūsų asmeninė fizinė sveikata* E2/LT siūlo parodyti sąsają su darbu, o E6/LT – patikslinti formuluotę „rūpinuosi“, todėl teiginys pakoreguotas į *Man svarbu mano asmeninė sveikata*. Teiginį *Malonios darbo sąlygos* siūloma konkretizuoti, nes E2/LT ir E5/LT neaišku, ką reiškia „malonios“, todėl teiginys paaiškintas *Man svarbu turėti tinkamas darbo sąlygas (pavyzdžiui, ne per karšta, ne per šalta, netriukšminga, švaru ir pan.)*. Teiginys *Patogi fizinė darbo aplinka* taip pat paaiškintas *Man svarbu turėti tinkamą fizinę darbo vietą (pavyzdžiui, turėti reikalingas darbo priemones, patogią darbo vietą, tinkamą apšvietimą ir pan.)*.

Organizacinių vertybių skalė. E6/LT pastebėjo, kad reikėtų formuluotes palyginti su asmeninėmis vertybėmis, ir teigia, kad šios skalės teiginiai geriau suformuluoti negu *Asmeninių vertybių* skalės. Į šį eksperto komentarą atsižvelgta ir ypatingas dėmesys sutelktas į teiginių *Asmeninių vertybių* skalėje ir *Organizacinių vertybių* skalėje suvienodinimą. Be to, atliekant šios skalės korekcijas, teiginiai patikslinti remiantis *Asmeninių vertybių* skalės korekcijomis. Todėl kai kurie teiginiai pakoreguoti ir perkelti į kitas subskales nepaisant to, kad nesulaukė ekspertų komentarų šioje skalėje. Subskalėse esančių teiginių skaičius pakito taip pat kaip ir *Asmeninių vertybių* skalėje, todėl teiginių skaičiaus pokyčiai papildomai nebus aprašomi.

Organizacijos ekonominių vertybių subskalė. Bendras ekonominių vertybių subskalės įvertių vidurkis – 4,5 balo, o teiginių įvertinimai subskalėse svyruoja nuo 3,7 balo iki 5 balų. E4/LT ir E2/LT siūlo detalizuoti teiginio *Orientuojasi į nuolatinį augimą* prasmę. E4/LT kilo klausimas, ar augimas suvokiamas kaip plėtra, o, E5/LT nuomone, nuolatinis augimas, kaip ir tikslai, nebūtinai yra organizacijos vertybė. Todėl šis teiginys, remiantis ekspertų komentarais ir pakoreguotu teiginiu *Asmeninių vertybių* skalėje, performuluotas į *Organizacijoje, kurioje dirbu, orientuojamasi į nuolatinę plėtrą*. Teiginį *Moka premijas už pasiektus rezultatus*, pasak E5/LT, būtų tikslinga koreguoti, nes nebūtinai skatinama tik finansiškai. Tačiau, pateikiant šį teiginį, buvo numatyta vertinti būtent finansinį skatinimą, todėl teiginio prasmė nepakeista, tačiau jis pakoreguotas pagal analogišką teiginį *Asmeninių vertybių* skalėje į *Organizacijoje, kurioje dirbu, teisingai skiriamos premijos už pasiektus rezultatus*. E6/LT nuomone, teiginį *Apdovanoja darbuotojus už lojalumą* derėtų priskirti prie dorovinių vertybių. Tačiau šiuo teiginiu vertinama ne dorovinė vertybė. Teiginys taip pat pakoreguotas, remiantis rekomendacijomis *Asmeninių vertybių* skalei, į *Organizacijoje, kurioje dirbu, mokamos pinigės priemokos už darbo stažą*. Nors kiti teiginiai nebuvo ekspertų pakomentuoti, tačiau atliktos kelių teiginių korekcijos, siekiant suvienodinti juos analogiškiems *Asmeninių vertybių* skalėje. Panaikintas teiginys *Siekia aukštą veiklos rezultatą*, kadangi jo atsisakyta *Asmeninių vertybių* skalėje.

Organizacijos socialinių vertybių subskalė. Ekspertai socialinių vertybių subskalę įvertino 4,4 balo, o teiginių subskalėse įvertinimai svyruoja nuo 3 iki 5 balų. Daugiausia komentarų ir mažiausią įvertį (3) gavo teiginys *Kontroliuoja darbuotojų veiklą*. E1/LT klausia, kodėl vertinama veiklos, o ne rezultatų kontrolė, E7/LT pastebėjo, kad galbūt tai labiau susiję ne su kontrole, o koordinacija, o, E4/LT nuomone, turėtų būti vertinama tinkama kontrolė, o ne šiaip kontrolė. E5/LT nuomone, šiam teiginiui trūksta konkretumo, nes neaišku, kiek kontroliuojama, tiesiogiai ar netiesiogiai, ką kontroliuoja – rezultatą ar darbuotojo darbą ir pan. Atsižvelgus į ekspertų

komentarus ir analogiško teiginį *Asmeninių vertybių* skalėje, šis teiginys išbrauktas iš ekonominių vertybių subskalės, kaip ir teiginys *Džiaugiasi darbuotojų asmenine sėkme*. Vertindamas teiginį *Skatina komandinį darbą*, E5/LT mano, kad būtų tikslinga išskirti ir individualų darbą, nes jei instrumentas bus universalus, taikytinas įvairioms organizacijoms, tai turėtų būti atsižvelgta ir į individualų, ir į komandinį darbą. Kaip ir *socialinių vertybių* subskalė, *Asmeninių vertybių* skalė papildyta teiginiu *Organizacijoje, kurioje dirbu, suteikiama galimybė dirbti individualiai*. Teiginyje *Siekia, jog vyrautų malonus ir draugiškas organizacinis klimatas* E6/LT siūlo atsisakyti formuluotės „organizacinis klimatas“ ir pakeisti ją „santykiais“. Į šį komentarą sureaguota ir teiginys pakeistas į *Organizacijoje, kurioje dirbu, vyrauja malonūs ir draugiški santykiai*. Teiginys *Siekia būti lydere rinkoje*, pasak E6/LT ir E4/LT, turėtų būti ekonominių vertybių subskalėje, kadangi tai gali būti labiau ekonominis organizacijos tikslas. E5/LT pastebėjo, kad lyderiavimas nebūtinai yra organizacijos siekis (ypač smulkaus verslo įmonių), nes, jei instrumentas bus universalus, tikslinga būtų adaptuoti įvairaus dydžio įmonėms. Todėl teiginys pakoreguotas į *Organizacija, kurioje dirbu, laikoma prestižine, žmonės nori joje dirbti (siekia į ją patekti)*. Teiginys *Giria ir įvertina geriausius darbuotojus*, pasak E4/LT, jei „giria ir įvertina“, atsižvelgiant į veiklos rezultatus, labiau tinkamas profesinėms vertybėms, tačiau paliktas socialinių vertybių skalėje ir pakoreguotas pagal *Asmeninių vertybių* skalės korekcijas į *Organizacijoje, kurioje dirbu, pripažįstami darbuotojų pasiekimai (pavyzdžiui, darbuotojai pagiriami, įteikiamos padėkos, garbės raštai ir pan.)*. Teiginiui *Suteikia darbuotojams veiklos rezultatų savalaikį ir konstruktyvų grįžtamąjį ryšį*, E4/LT nuomone, reikėtų paieškoti tinkamesnės formuluotės, nes, siekiant perkelti teiginį į socialinių vertybių subskalę, derėtų klausti ne tik „apie veiklos rezultatus“, bet ir apie jų siekimo būdus bei procesą, todėl teiginys pakoreguotas į *Organizacijoje, kurioje dirbu, darbuotojams suteikiamas rezultatų ir jų siekimo būdų savalaikis ir konstruktyvus grįžtamasis ryšys*. Vertindamas teiginį *Džiaugiasi darbuotojų asmenine sėkme*, E6/LT rekomendavo pasirinkti iš dviejų alternatyvių panašių teiginių: šis arba teiginys *Dirba atidūs ir palaikantys pavaldinius vadovai*. Kaip ir *Asmeninių vertybių* skalėje, pakoreguotas ir paliktas tik vienas teiginys *Organizacijoje, kurioje dirbu, tiesioginis vadovas yra atidus darbuotojams*.

Organizacijos dorovinių vertybių subskalė. Bendras dorovinių vertybių subskalės įverčių vidurkis 4,7, o teiginių subskalėse įvertinimai svyruoja nuo 4,3 balo iki 5 balų. E4/LT išsakė pastabą teiginio *Vertina pareigingus darbuotojus* formuluotei, nes „pareigingi“ darbuotojai ne visada būna dori, todėl „pareigingumo“ terminas šiame teiginyje pakeistas į „dorovingumo“ ir teiginys pakoreguotas į *Organizacijoje, kurioje dirbu, vertinamas darbuotojų dorovingumas*. Vertindami teiginį *Skatina komunikaciją ir dalijimąsi informacija bei žiniomis*, kaip ir analogišką *Asmeninių vertybių* skalėje, E4/LT rekomenduoja išbraukti žodį „komunikacija“ ir pridėti „atvirą“ arba „skaidrią“, E6/LT taip pat rekomenduoja šį teiginį pakeisti į „bendradarbiavimas, atvirumas“. Remiantis ekspertų rekomendacijomis ir korekcijomis *Asmeninių vertybių* skalėje, teiginys pakeistas į *Organizacijoje, kurioje dirbu, skatinamas atviras dalijimasis žiniomis*. Teiginį *Gerbia darbuotojus ir rūpinasi jais*, pasak E1/LT ir E2/LT, reikia koreguoti, kadangi jis sieja du labai skirtingus teiginius, todėl derėtų juos atskirti. Šis teiginys, kaip ir *Asmeninių vertybių* skalėje,

atskirtas ir nukeltas į socialinių vertybių subskalę. Labai nevienareikšmė ekspertų nuomonė dėl teiginio *Akcentuoja prekių ir paslaugų kokybę*. Anot E6/LT ir E1/EN, teiginys tinkamesnis ne dorovinių, o ekonominių, o E4/LT nuomone, profesinių vertybių subskalei. Kadangi šio teiginio turinys ekspertams pasirodė tinkamesnis kitoms subskalėms, jis kiek pakoreguotas ir pagal prasmę nukeltas į profesinių vertybių subskalę *Organizacijoje, kurioje dirbu, akcentuojama prekių ir paslaugų kokybė*.

Organizacijos dvasinių vertybių subskalė. Bendras dvasinių vertybių subskalės įverčių vidurkis 4,6, o teiginių įvertinimai subskalėse svyruoja nuo 3,9 balo iki 5 balų. Šioje subskalėje E6/LT rekomenduoja teiginį *Turi aiškia savo viziją, misiją, filosofiją, kuria vadovaujasi* apibrėžti aiškiau, todėl šis teiginys pakoreguotas į *Organizacija, kurioje dirbu, turi įkvepiančią dirbti viziją, misiją ir filosofiją*. Vertinant teiginį *Vertina atsidavusius darbui darbuotojus*, E4/LT kilo klausimas, kokia prasme „atsidavusius“, todėl teiginys paaiškintas *Organizacijoje, kurioje dirbu, vertinami atsidavę darbui darbuotojai (pats darbas teikia malonumą)*. Dėl teiginio *Skatina savirealizaciją darbe* E6/LT pastebėjo, kad teiginiuose *Suteikia darbuotojams asmeninę atsakomybę* arba *Suteikia laisvės planuoti savo darbo laiką* kartojasi tie patys aspektai. Tačiau šie teiginiai turi skirtingą prasmę, todėl teiginys paaiškintas *Organizacijoje, kurioje dirbu, skatinama savirealizacija (pavyzdžiui, suteikiama galimybė įprasminti save, savo idėjas)*.

Organizacijos profesinių vertybių subskalė. Bendras profesinių vertybių subskalės įverčių vidurkis 4,5, o teiginių įvertinimai subskalėse svyruoja nuo 3,6 balo iki 5 balų. Teiginys *Skatina darbuotojų konkurencingumą* ekspertų buvo įvertintas 3,6 balo, tačiau pakomentuotas tik vieno iš ekspertų. Žodį „konkurencingumas“ teiginyje E7/EN rekomenduoja keisti į „bendradarbiavimą“, kadangi vertybė nelabai asocijuojasi su neigiamais reiškiniais. Tačiau teiginys įtrauktas kaip profesinė vertybė, kadangi dažnai patys darbuotojai siekia konkuruoti darbe, todėl teiginys, remiantis jo korekcijomis *Asmeninių vertybių* skalėje, pakoreguotas į *Organizacijoje, kurioje dirbu, skatinama sveika darbuotojų konkurencija*. Teiginį *Turi rašytines darbo tvarkos taisykles* E4/LT rekomenduoja suformuluoti tiksliau ir kalbėti apie „aiškias“ arba „suprantamas“ rašytines darbo tvarkos taisykles. E6/LT mano, kad teiginys turėtų būti konkretizuotas patikslinant jį „aiškias“, todėl teiginys pakoreguotas į *Organizacija, kurioje dirbu, turi suprantamas rašytines darbo tvarkos taisykles*. Teiginį *Vertina efektyviai dirbančius darbuotojus*, anot E4/LT, reikėtų papildyti ne tik žodžiu „efektyviai“, bet ir žodžiu „produktyviai“, nes šios sąvokos papildo viena kitą, todėl, įvertinus komentarą, eksperto siūlymas priimtas ir teiginys papildytas. Ekspertas E5/LT siūlo paaiškinti teiginio *Mėgsta ir priima iššūkius* žodį „mėgsta“, todėl teiginys perfrazuotas į *Organizacijoje, kurioje dirbu, darbuotojams formuojamos iššūkių reikalaujančios darbo užduotys*. Teiginys *Suteikia galimybę darbuotojams kilti karjeros laiptais*, anot E6/LT, labiau susijęs su ekonomine vertybe, o E5/LT mano, kad gali būti apribojimų, nes ši vertybė gali priklausyti nuo organizacijos dydžio. Tačiau šis teiginys paliktas profesinių vertybių subskalėje pakoreguojant jį į *Organizacijoje, kurioje dirbu, suteikiama galimybė siekti aukštesnių pareigų*.

Organizacijos estetiškių vertybių subskalė. Bendras estetiškių vertybių subskalės įverčių vidurkis 4,5, o subkalių teiginių įvertinimai svyruoja nuo 4,4 iki 4,6 balo. Estetiškių vertybių

subskalės teiginį *Turi gerą reputaciją ir nuolat ja rūpinasi* E1/LT rekomenduoja atskirti, nes jis sieja du teiginius, E6/LT ir E4/LT nesutinka, kad tai estetinė vertybė. Kaip ir *Asmeninių vertybių* skalėje, taip ir šioje, teiginys *Siekia, kad darbuotojai atrodytų reprezentatyviai (darbuotojai turi darbo uniformą ir pan.)* sulaukė E6/LT komentarų dėl jo neapibrėžtumo, todėl teiginys paaiškintas *Organizacijoje, kurioje dirbu, siekiama, kad darbuotojai atrodytų reprezentatyviai (pavyzdžiui, tvarkingai apsirengę, dėvėtų uniformas, jei organizacija turi, ir pan.)*.

Organizacijos fizinių vertybių subskalė. Bendras fizinių vertybių subskalės įverčių vidurkis 4,8, o subskalės teiginių įvertinimai svyruoja nuo 4,6 balo iki 5 balų. Aptariant teiginį *Rūpinasi, kad darbuotojai būtų fiziškai sveiki*, E4/LT rekomenduoja atsakyti žodžio „fiziškai“, nes sveikatos samprata yra platesnė, todėl teiginys pakoreguotas į *Organizacijoje, kurioje dirbu, rūpinamasi darbuotojų sveikata (pavyzdžiui, inicijuojami sveikatos kursai, sportiniai renginiai ir pan.)*. Teiginys *Rūpinasi malonia darbo aplinka* E5/LT pakomentuotas dėl žodžio „malonia“, todėl, atsižvelgus į komentarą, teiginys pakoreguotas į *Organizacijoje, kurioje dirbu, rūpinamasi tinkamomis darbo sąlygomis (pavyzdžiui, ne per karšta, ne per šalta, netrukšminga, švaru ir pan.)*. Teiginys *Rūpinasi patogia fizine darbo aplinka*, remiantis pakoreguotu teiginiu *Asmeninių vertybių* skalėje, paaiškintas ir pakeistas į *Organizacijoje, kurioje dirbu, suteikiama tinkama fizinė darbo vieta darbuotojams (pavyzdžiui, reikiamos darbo priemonės, ergonomiška darbo vieta ir pan.)*.

Darbuotojų požiūrio į darbą subskalė. Bendras darbuotojų požiūrio į darbą subskalės įverčių vidurkis 4,5, o teiginių įvertinimai subskalėse svyruoja nuo 4,1 iki 4,9 balo. Subskalė sulaukė keleto ekspertų komentarų. E4/LT pasirodė nekorektiškai suformuluotas teiginys *Jaučiu identifikaciją su organizacija*, nes žodis „identifikacija“ labai vadybinis, todėl gali būti ne visų respondentų tinkamai supastas. Pasiūlymai šio žodžio keitimui buvo tokie – „artumą organizacijai“ arba „jaučiuosi organizacijos dalimi“. Atsižvelgiant į eksperto rekomendaciją, teiginys pakoreguotas į *Jaučiuosi organizacijos, kurioje dirbu, dalimi*. Teiginiuose *Dažnai atlieku su savo pareigomis nesusijusias papildomas veiklas organizacijoje* ir *Darbe dažnai rodau iniciatyvą* E6/LT rekomenduoja atsakyti žodžio „dažnai“. Atsižvelgus į šį eksperto pastebėjimą, abiejuose teiginiuose buvo išbrauktas žodis „dažnai“.

Organizacijos klimato subskalė. Bendras organizacijos klimato subskalės įverčių vidurkis 4,6, o teiginių įvertinimai subskalėse svyruoja nuo 4,1 iki 4,7 balo. Kai kuriuos šios skalės teiginius ekspertai rekomenduoja formuluoti kitaip. Iš teiginio *Organizacijos darbuotojai nuolat komunikuoja vienas su kitu* E4/LT rekomenduoja išbraukti žodį „nuolat“, o žodį „komunikuoja“ keisti į „bendrauja“. Atsižvelgiant į eksperto komentarą, teiginys pakoreguotas ir paaiškintas išsamiau *Organizacijoje, kurioje dirbu, vyrauja pozityvi socialinė atmosfera (pavyzdžiui, darbuotojai vieni su kitais maloniai bendrauja)*. Vertindamas teiginį *Organizacijoje reti konfliktai*, E1/LT pabrėžė, kad svarbu konflikto sprendimas, o ne pats konfliktas, todėl, atsižvelgiant į šio eksperto pastebėjimą, teiginio formuluotė pakeista į *Organizacijoje, kurioje dirbu, nesutarimai išsprendžiami konstruktyviu būdu*. Dėl teiginio *Nepatiriu streso darbe*, E1/LT teigia, kad nerealų nepatirti streso darbe, o E2/LT teigia, kad svarbu, kiek patiria streso organizacijoje, todėl šio teiginio formuluotė taip pat sukonkretinta į *Organizacijoje, kurioje dirbu,*

streso patiriamas nedaug. Taigi subskalės teiginiai nežymiai pakoreguoti, tačiau jų skaičius po ekspertinio vertinimo nepakito, t.y. subskalę sudaro 5 teiginiai.

Organizacijos veiklos subskalė. Bendras organizacijos veiklos vertinimo subskalės įverčių vidurkis 4,6, o subskalės teiginių įvertinimai svyruoja nuo 4 balų iki 4,9 balo. Žemiausiai ekspertų įvertintas (4 balais) teiginys *Organizacijoje dažnai kuriami nauji produktai ar teikiamos naujos paslaugos.* E6/LT ir E5/LT siūlo atsisakyti teiginio žodžio „dažnai“, o E6/LT siūlo pagalvoti dėl šio teiginio formuluotės. E4/LT svarsto, kad galimas atvejis, jog pagal organizacijos veiklos pobūdį organizacijai nereikia kurti naujų produktų ar paslaugų, todėl siūloma šį teiginį reformuluoti į *Organizacija tobulina veiklą, rūpinasi produktų ir/ar paslaugų kokybe.* Teiginys, atsižvelgiant į ekspertų komentarus, pakoreguotas į *Organizacijoje, kurioje dirbu, nuolat tobulinama veikla.* E1/EN siūlo sukonkretinti teiginį *Organizacija pasiekia numatytų tikslų,* kadangi ekspertui kyla klausimas, ar apie ilgalaikius, ar apie trumpalaikius tikslus klausiama, todėl teiginys pakoreguotas į *Organizacijoje, kurioje dirbu, numatomi veiklos rezultatai yra lengvai pasiekiami.* Taip pat, atsižvelgiant į E4/LT išsakytą pastebėjimą, į skalę įtrauktas papildomas teiginys *Organizacijoje, kurioje dirbu, rūpinamasi produktų ir/ar paslaugų kokybe,* todėl galutinį organizacijos veiklos subskalės variantą sudaro ne 3, o 4 teiginiai, kuriuos darbuotojas turi įvertinti.

Respondentų sociodemografinės charakteristikos. Ekspertai visiems suformuotiems kriterijams pritarė, tačiau E4/LT pasiūlė papildomų charakteristikų: įgyta specialybė/profesija; ar dirba toje srityje, kurioje studijų metu įgytas išsilavinimas (pagal studijų metu įgytą specialybę). Šios charakteristikos svarbios tyrimui, todėl pasiūlymas buvo priimtas ir klausimynas papildytas. Tačiau vadybos ir organizacinės elgsenos tyrimuose nepakankamai skiriama dėmesio skirtingų kultūrų ypatumams, todėl ne visus iki šiol sukonstruotus vertybių vertinimo instrumentus galima taikyti universaliai vadovaujant žmonėms visame pasaulyje, ypač tose šalyse, kur vertybės labai skiriasi, todėl, vertinant asmeninių ir organizacinių vertybių kongruenciją skirtingose kultūrose, būtina atsižvelgti į skirtingas kultūrinės vertybes. Kadangi tikslas instrumentą taikyti skirtingų valstybių organizacijose, privalu įvertinti tarpkultūrinius darbuotojų skirtumus. Klausimyne ypač akcentuojami kriterijai, susiję su pačių darbuotojų asmeniniais skirtumais. Atsižvelgus į ekspertų siūlymus, klausimyno dalis buvo papildyta šiomis respondentų charakteristikomis: tautybė, valstybė, kurioje dirba; ar įgyta specialybė atitinka dabartines užimamas pareigas; ar tenka vyksti į susitikimus su užsienio partneriais; ar turi darbo patirties užsienio šalyse pagal įgytą specialybę.

Klausimyno korekcijos. Klausimyno darbuotojams ekspertinis vertinimas dar kartą patvirtino, kad asmeninių ir organizacijos vertybių kongruencija yra gana sudėtingai diagnozuojamas reiškinys. Ekspertų komentarai buvo itin nevienareikšmiai. Net ir šios srities ekspertai konkrečių teiginių atžvilgiu dvejojo, kokiai subskalei kurie teiginiai tinkamesni, o kai kuriais atvejais ekspertų nuomonės radikalčiai išsiskyrė. Tačiau nei Lietuvos, nei užsienio ekspertai, vertindami klausimyną, nepastebėjo kritinių turinio ir struktūros klaidų. Ekspertų vertinimų išraiška balais buvo panaši, tačiau parašyti komentarai ne visais atvejais sutapo. Klausimynas sulaukė nežymių pastabų ir pasiūlymų tam tikrų teiginių lygmeniu. Tik pavieniai teiginiai buvo įvertinti žemesniais ekspertų balais iš dalies sutinkant su teiginių tinkamumu

skalėms/subskalėms, tačiau šie įvertinimai nereiškė visiško nepritrimo teiginiui, o tik ekspertų dvejonę ir norą atkreipti dėmesį į silpniau suformuluotus teiginius. Kritiškai išanalizuoti ne tik žemiausiais įverčiais įvertintų, bet ir kiekvieno klausimyne esančio teiginio komentarai.

Remiantis ekspertiniu vertinimu, asmeninių ir organizacijos vertybių kongruencijos klausimyno turinio tinkamumas buvo patvirtintas. Nustatytas priimtinas viso klausimyno turinio patikimumas, tačiau gauti išsamūs ekspertinio vertinimo rezultatai (įvertinimai, komentarai, pastabos ir pasiūlymai) racionaliai panaudoti pertvarkant ir parengiant galutinį klausimyną. Atsižvelgiant tiek į ekspertų komentarus, tiek į įvertinimus, buvo atliktos minimalios korekcijos. Remiantis ekspertinio vertinimo rezultatais ir ekspertų siūlymais, patikslintos teiginių, sukėlusiu neaiškumų, formuluotės, panaikinti dvigubi teiginiai ir performuoti reversiniai klausimai. Apsvarstyti ir neatitinkantys skalės/subskalės turinio teiginiai eliminuoti arba perkelti į kitas subskales, taip pat klausimynas papildytas tinkamais naujais teiginiais, suvienodintos asmeninės ir organizacijos vertybės pagal teiginius ir kategorijas. Keletas teiginių, atsižvelgiant į komentarus dėl elementų konstrukcijos, o ne teiginio turinio, buvo perrašyti. Po klausimyno korekcijos *Suvokiamos asmeninių ir organizacijos vertybių kongruencijos skalėje* teiginių skaičius nepakito, tačiau panaikintas vienas teiginys, jis pakeistas reversiniu teiginiu. *Asmeninių vertybių ir Organizacinių vertybių skalėse* teiginių skaičius nepakito, abi skalės sudaro po 47 teiginius, o *Vertybių kongruencijos poveikio* skalė pasipildė 1 teiginiu, todėl galutiniame klausimyne šią skalę sudaro 16 teiginių.

Atlikus instrumento turinio loginę analizę ir nežymias korekcijas, klausimyną, kuris pateikiamas 7 priede, analogiškas angliškas 8 priede ir rusiškas 9 priede, parengtas tirti ir rekomenduojamas taikyti asmeninių ir organizacinių vertybių kongruencijos tyrimuose. Organizacijų praktikoje klausimynas rekomenduojamas taikyti ne tik darbuotojų ir organizacijos vertybių kongruencijai tirti, bet ir darbuotojų atrankos procese kandidatų ir organizacijos vertybių kongruencijai nustatyti. Siekiant visapusiškai nustatyti klausimyno validumą, šalia turinio validumo tolesniuose darbo skyriuose bus patikrintas ir klausimyno konstrukto validumas.

2.4 Asmeninių ir organizacinių vertybių kongruencijos interviu klausimyno vadovams formavimas

Klausimyno struktūra. Tyrimuose vyraujanti asmeninių ir organizacijos vertybių kongruencijos dilema skatina vis iš naujo ieškoti atsakymų ir būdų, siekiant darbuotojų ir organizacijos kongruencijos. Tačiau tik praktiškai galima patikrinti, ką organizacijai reiškia darbuotojo ir organizacinių vertybių kongruencija ar atotrūkis. Todėl kiekvienoje organizacijoje vadovai patys ar išorės konsultantų padedami turi atrasti ir įvardyti, kodėl galbūt atsirado tam tikri vertybių atotrūčiai, kokios priežastys padidino tam tikrų asmeninių ir organizacinių vertybių kongruenciją bei kokių priemonių trūkumas ar klaidingas elgesys neleidžia organizacijoje įtvirtinti norimų vertybių. Šiam tikslui rengiamas asmeninių ir organizacinių vertybių kongruencijos interviu klausimynas organizacijų vadovams.

Interviu klausimai suformuoti kruopščiai išstudijavus mokslinę literatūrą vertybių kongruencijos organizacijose reiškinių ir jo problematikos tema. Klausimyno struktūra sukurta atsižvelgiant į tiriamąjį objektą ir tyrimo uždavinius asmeninių ir organizacinių vertybių kongruencijos tyrimo kontekste, t.y. interviu rekomenduojama atlikti nustačius darbuotojų subjektyviai įvertintas asmenines ir organizacijoje vyraujančias vertybes. Klausimyną sudaro 8 klausimų kategorijos, skirtos nustatyti, kaip organizacijos praktikoje dirbama su vertybėmis: koks vadovų požiūris į vertybes ir jų svarbą, vertybių kongruenciją organizacijoje, kokie vertybių formavimo, internalizavimo, palaikymo veiksmai buvo atliekami, kokiais būdais laikomasi vertybių ir užtikrinamas jų tolygumas organizacijoje, kaip vertybės turi įtakos darbuotojų atrankai. 28 specifiniai klausimai palengvins identifikuoti konkrečias organizacijų praktikas, kurios turėtų atskleisti, kodėl organizacijoje pasireiškia atotrūkis tarp darbuotojų ir organizacijos vertybių arba vertybių kongruencijos priežastis. Remiantis darbuotojų apklausos ir vadovų interviu rezultatais, galima formuoti asmeninių ir organizacinių vertybių kongruencijos atotrūkio mažinimo ir/arba eliminavimo rekomendacijas.

Kaip matyti iš kategorijų ir jiems priskirtų klausimų (2.2 lentelė), kompleksinis vertybių sistemos formavimas organizacijoje, užtikrinantis ne tik formaliai deklaruojamą, bet ir realų vertybių gyvavimą organizacijoje, turi būti nuosekliai apgalvotas ir pagrįstas. Pateiktas asmeninių ir organizacinių vertybių kongruencijos interviu klausimyno vadovams ekspertinis vertinimas. Pagal nustatytus ekspertų atrankos kriterijus, potencialiems ekspertams elektroniniu paštu buvo išsiųstos 27 užklauskos kviečiant dalyvauti ekspertiniame vertinime, tačiau tyrime sutiko dalyvauti 6 ekspertai. Ekspertų anonimiškumui užtikrinti dalyvavusių ekspertų vardai ir pavardės neskelbiamos, tačiau pateiktos tyrime dalyvavusių ekspertų charakteristikos: mokslo laipsnis, pedagoginis vardas, mokslo sritis ir kryptis, mokslinių interesų sritys, mokslinė ir/arba praktinė patirtis.

2.2 lentelė. **Pusiau struktūrizuoto asmeninių ir organizacinių vertybių kongruencijos interviu klausimyno vadovams struktūra**

Kategorijos	Klausimai
Susijusi informacija apie organizaciją	1. Kaip trumpai pristatytumėte savo vadovaujamą organizaciją? 2. Kiek laiko organizacija jau yra rinkoje?
Vadovo požiūris į vertybes, jų svarbą organizacijai	3. Kokios Jūsų organizacijos vertybės? 4. Kokias naudas organizacijai teikia esanti dabartinė vertybių sistema? 5. Kam skirtos Jūsų organizacijos vertybės?
Vertybių kongruencija	6. Ar manote, kad formaliai deklaruojamos vertybės tapachios realiai organizacijoje vyraujančioms vertybėms? 7. Kaip manote, ar organizacinės vertybės priimtinos daugumai organizacijos darbuotojų?
Vertybių formavimas, internalizavimas	8. Koku būdu suformuotos organizacinės vertybės? 9. Kas dalyvavo vertybių identifikavime? 10. Kokiais principais rėmėtės formuodami konkrečias vertybes? 11. Koku būdu įformintos vertybės organizacijoje? 12. Kaip komunikavote darbuotojams apie vertybes?
Vertybių vientisumas	13. Ar visi darbuotojai laikosi vienodų vertybių, t.y., tiek darbuotojai, tiek vadovai? 14. Kaip elgiatės su tais darbuotojais, kurie nepripažįsta organizacinių vertybių?

Kategorijos	Klausimai
Vertybių atspindys organizacijos praktikoje	15. Kokie realūs darbo pavyzdžiai atspindi organizacines vertybes? 16. Kaip darbuotojų kasdienėje veikloje atpažįstamos organizacinės vertybės? 17. Kiek laiko truko, kol supratote, kad organizacijoje realiai dirbama pagal norimas organizacines vertybes?
Veiksmai kongruencijai palaikyti	18. Kokiais būdais palaikomos organizacinės vertybės? Kas atsakingas už vertybių palaikymą organizacijoje? 19. Kaip atliekamas vertybių monitoringas organizacijoje? 20. Kaip dažnai įsivertinate deklaruojamas ir realiai vyraujančias organizacines vertybes? Kas už tai atsakingas? 21. Kokių veiksmų imatės pastebėjus darbuotojų ir organizacinių vertybių atotrūkį? 22. Kaip priimtumėte idėją keisti vertybes naujomis, jei esamos vertybės nepriimtinos daugumai organizacijos narių?
Vertybių vaidmuo darbuotojų atrankoje	23. Koku principu atrenkami nauji darbuotojai? 24. Ar atrankos metu turi įtakos darbuotojų vertybinė sistema? Kaip išsiaiškinate, kokos kandidatų vertybės? 25. Kaip socializujete ir supažindinate naują darbuotoją su vertybėmis?

Ekspertų grupė. Ekspertų grupę sudarė ekspertai, turintys vidutiniškai apie 15 metų patirties žmogiškųjų išteklių vadybos srityje, kurių interesų sritis – žmogiškųjų išteklių valdymas, bei publikavę mokslinius darbus organizacijų vertybių analizės tema. Detalus ekspertų grupės sąrašas, jų kvalifikacijos ir patirties aprašymas pateiktas 14 priede.

Vertinimo procedūra. Siekiant nustatyti ekspertų nuomonių suderinamumą klausimyno atžvilgiu, buvo apskaičiuoti ekspertų vertinimų suminių įverčių vidurkiai, kurie parodo, kiek klausimas tinkamas kategorijai ir reikšmingas konstruojamam klausimynui. Ekspertai vertino klausimyną penkiabalėje skalėje, kur prašoma įvertinti ir įrašyti pateiktiems klausimams pritarimą nuo 1 – „Nepritariu, kad šis klausimas tinkamas tiriamai problemai atskleisti“ iki 5 – „Pritariu, kad šis klausimas tinkamas tiriamai problemai atskleisti“. Skaičiuojant suminių įverčių vidurkį klausimui, kiekvieno eksperto įverčiai klausimui sumuojami bei apskaičiuojamas vidutinis įvertis. Interviu klausimyno ekspertų vertinimo rodiklių suvestinė pateikiama 15 priede.

Klausimyno ekspertinio vertinimo rezultatai.

Teiginių įverčiai. Ekspertų vertinimo suminių įverčių vidurkiai, kurie svyruoja nuo 3,33 iki 5, rodo, kad dera peržiūrėti kai kuriuos klausimyno klausimus. Žemų ekspertų įverčių susilaukė kategorija „Susijusi informacija su organizacija“, kurioje abu klausimai buvo įvertinti kaip iš dalies tinkantys suformuotai kategorijai ar klausimynui. *Kaip trumpai pristatytumėte savo vadovaujamą organizaciją?* klausimo vidurkis 3,5, o klausimo *Kiek laiko organizacija gyvuoja rinkoje?* – 3,33. Visi kiti klausimyne esantys teiginiai susilaukė aukšto ekspertų pritarimo (nuo 4,17 iki 5). Detalesnė ekspertų komentarų analizė leidžia identifikuoti, kodėl kai kurie klausimai susilaukė žemesnio pritarimo jų tinkamumui tiriamai problemai.

Komentarų analizė. Iš anksto numanyta, kad kiekvienas interviu dalyvis suteiks savo subjektyvią asmeninę perspektyvą, tačiau ji bus analizuojama tik tyrimo objekto kontekste. Išanalizuoti ekspertų išsakyti klausimyno, kiekvienos klausimyno kategorijos ir jas sudarančių klausimų komentarai, pastabos ir pasiūlymai.

Klausimų kategorija „**Susijusi informacija apie organizaciją**“.

Klausimas *Kaip trumpai pristatytumėte savo vadovaujamą organizaciją?*, pasak daugumos ekspertų, pernelyg abstraktus, todėl siūlo kritiškai įvertinti klausimo naudingumą arba pergaltuoti jo formuluoatę. EK2 teigia, kad neaišku, ką reiškia *trumpai*, be to, pažymėjo, kad atsakymai gali būti labai plataus spektro ir sunkiai apibendrinami. EK4 manymu, klausimas painus, nes informantai patys gali apibrėžti pristatymo kriterijų. Tokiu būdu informantai orientosis į skirtingus prioritetus, kurie gali būti neįvardinti, todėl teks spėlioti, ar tai yra blogai. EK6 nuomone, šiam klausimui trūksta aiškumo, todėl atsakymai gali būti labai skirtingi. Be to, vargu, ar bus gauta naudingos informacijos, nes tikėtina, kad atsakymuose bus nurodyta įmonės veiklos sritis, kapitalo kilmė, dydis ir kita viešai prieinama informacija.

Klausimas *Kiek laiko organizacija gyvuoja rinkoje?*, EK1 ir EK6 nuomone, ne visai aiškus, nes tai faktinė informacija, kuri viešai prieinama. EK1 ir EK2 pažymi, kad tai pagalbinis klausimas duomenų analizei, bet ne temai atskleisti, tačiau, EK1 teigimu, tinkamas klausimas pokalbiui pradėti.

Rengiantis interviu su konkrečios organizacijos vadovu, faktinė informacija bus išanalizuota iš anksto, todėl, įvertinus ekspertų komentarus bei teiginių vertinimo vidurkius šiai klausimų kategorijai, ji eliminuota iš klausimyno.

Klausimų kategorija „**Vadovų požiūris į vertybes, jų svarbą organizacijai**“.

Klausimas *Kokios jūsų organizacinės vertybės?* gavo maksimalų ekspertų įvertinimą, kuris rodo klausimo tinkamumą sudarytai kategorijai, tačiau patikslinimui papildomai bus klausiama *Ar jos formalizuotos?*

Klausimui *Kokias naudas organizacijai teikia esanti dabartinė vertybių sistema?* EK4 pažymėjo, kad klausimas painus, nes gali būti pateikti deklaratyvūs teiginiai. EK5 nuomone, sąvokos *vertybės* ir *nauda* neturėtų būti gretinamos, todėl siūlo klausti dėl jų svarbos organizacijai, kaip jos padeda siekti tikslų, t.y. prisideda prie pasiekimų. EK1 pataria suvienodinti sąvokas, nes vienuose klausimuose vartojama sąvoka *vertybės*, kituose – *vertybių sistema*. Remiantis ekspertų komentarais, klausimo formuluoatę pakoreguota taip: *Kokia esamų vertybių svarba/paskirtis organizacijai?*

Klausimas *Kam skirtos jūsų organizacijos vertybės?*, EK3 teigimu, panašus į prieš tai buvusį. EK6 mano, kad neaiški klausimo formuluoatę ir klausia, į ką (kokias suinteresuotas šalis) orientuotos vertybės, kokių tikslu jos pasirinktos. Remiantis ekspertų komentarais, klausimas patikslintas *Į kokias suinteresuotas šalis orientuotos organizacijos vertybės?*

EK5 nuomone, aptariama kategorija neatskleidžia klausimų, todėl siūlo kategoriją pervadinti „Bendra informacija apie vertybes“, nes, norint palikti esamą kategoriją, derėtų pergaltuoti klausimus. Atsižvelgiant į logišką komentarą, kategorija **Vadovų požiūris į vertybes, jų svarbą organizacijai** pervadinta į **Bendrieji klausimai apie organizacijos vertybes**.

Klausimų kategorija „**Vertybių kongruencija**“.

Klausimas *Ar manote, kad formaliai deklaruojamos vertybės tapačios realiai organizacijoje vyraujančioms vertybėms?*, EK4 teigimu, labai geras. Tačiau EK1 pažymi, kad pirmiausia reiktų klausimo, ar vertybės apskritai formaliai aprašytos. EK2 teigimu, dėl klausimo formuluoatės vadovo atsakymas į klausimą būtų „taip“ arba „ne“, todėl siūlo klausimą formuluoti

– kiek sutampa? Tačiau pažymi, kad palikti esamą formuluotę dera tuo atveju, jei siekiama gauti „taip/ne“ atsakymą. EK6 patikina, kad klausimas svarbus, tačiau kaip ir EK2 siūlo koreguoti formuluotę *Kiek deklaruojamos vertybės tapčios organizacijoje vyraujančioms?* Papildomai EK2 siūlo pridėti patikslinamąjį klausimą *Kodėl taip manote?* Atsižvelgiant į ekspertų komentarus, klausimo formuluotė pakoreguota į *„Kiek formaliosios vertybės tapčios realiai organizacijoje vyraujančioms vertybėms?“* bei pridėtas patikslinamasis klausimas *„Kodėl taip manote?“*

EK6 rekomenduoja keisti klausimo *Kaip manote, ar organizacinės vertybės priimtinos daugumai organizacijos darbuotojų?* formuluotę, jį konkretizuoti. EK1 svarsto: ar vertybės tik priimtinos, ar jų laikosi darbuotojai? EK2 teigimu, vertybės būna kelios, todėl kaip atsakyti į klausimą: jei vienos priimtinos, o kitos ne? Pastaboms pritarta, tačiau dėl daugelio klausimų kilo abejonių, nes tai kiekybiniai terminai. Remiantis ekspertų komentarais, nutarta palikti abstraktesnę formuluotę ir labiau nutolusią nuo kiekybinio matavimo: *Kaip darbuotojai laikosi organizacijos vertybių?*

Klausimų kategorija **„Vertybių formavimas, internalizavimas“**.

EK4 akcentuoja, kad klausimas *Kokiu būdu suformuotos organizacinės vertybės?* geras, bet „būdai“ gali būti suprantami skirtingai ir tokiu atveju lieka neaišku, į ką orientavosi informantas. EK6 teigimu, reiktų patikslinti, kokias vertybes turite omenyje – formalias ar realias. Remiantis ekspertų komentarais, klausimas konkretizuotas į *Kaip buvo formuojamos organizacinės vertybės?*

Klausimas *Kokiais principais rėmėtės formuojant konkrečias vertybes?*, EK6 teigimu, iš esmės pakartoja prieš tai pateiktą klausimą *Kokiu būdu suformuotos organizacijos vertybės?* Remiantis eksperto pastebėjimu ir korekcijomis, atliktomis minėtam klausimui, nuspręsta jį pašalinti iš klausimyno.

Klausimą *Kokiu būdu formalizuotos vertybės organizacijoje?* EK4 vertina pozityviai ir pažymi, kad tai geras klausimas, tačiau, EK3 teigimu, gali būti neaiškus žodis „formalizuotos“, o EK6 akcentuoja, kad neaiški klausimo formuluotė ir tikslinasi: ar turima omenyje, kas buvo daroma po to, kai organizacija pasirinko vertybes, ar kokiuose dokumentuose parašytos. Atsižvelgiant į ekspertų komentarus, klausimas patikslintas į *Kokiuose dokumentuose buvo suformuotos vertybės?*

EK4 pažymėjo, kad Klausime *Kaip komunikavote darbuotojams vertybes?* nurodytas būtasis laikas nėra tinkamas. Šį komentarą iš dalies antrina EK6 teigdamas, kad neaiški klausimo formuluotė: ar norima sužinoti, kas buvo daroma pasirinkus vertybes ir kaip jos buvo komunikuojamos tuometiniams darbuotojams, ar kaip su vertybėmis supažindinami nauji darbuotojai. Klausimas patikslintas į *Kaip suformuotos vertybės buvo komunikuojamos tuometiniams darbuotojams?*

Klausimų kategorija **„Vertybių vientisumas“**.

Užuoat pateikus klausimą *Ar vertybės vienodos visiems: tiek darbuotojams, tiek vadovams?* EK4, rekomenduoja klausti, kas (koks elgesys, kokios elgesio apraiškos) tai rodo, t.y., kas juos verčia taip galvoti. EK6 teigimu, neaiški klausimo formuluotė: ar norima sužinoti apie formalias

vertybes (jos pagal nutylėjimą yra vienodos), ar realias vertybes? Remiantis ekspertų komentarais, teiginys pakoreguotas į *Kokios elgesio apraiškos rodo, kad vertybės vienodos visiems darbuotojams?*

Klausimui *Ar tiek darbuotojai, tiek vadovai laikosi tų pačių vertybių?* EK1 rekomenduoja keisti formuluotę ir klausti, ar reikalaujama, kad vienodai laikytųsi? EK4 kilo klausimas, kuo remiantis tai galima įvertinti. Atsižvelgiant į ekspertų pastebėjimus, klausimas pakoreguotas *Kiek vadovai ir darbuotojai laikosi tų pačių organizacinių vertybių?*

Klausdami *Kaip elgiatės su tais darbuotojais, kurie nepripažįsta organizacinių vertybių?*, EK1 siūlo žodį *nepripažįsta* keisti į *nesilaiko*. EK4 suabejojo, ar autoritarinio tipo vadovas atsakys sąžiningai, todėl tai gali būti tik deklaratyvus, konvencionalus atsakymas. Remiantis ekspertų komentarais, klausimas pakoreguotas į *Kaip elgiamasi su darbuotojais, kurie nesilaiko organizacinių vertybių?*

Klausimų kategorija „**Vertybių atspindys organizacijos praktikoje**“.

EK1, EK4 ir EK6 mano, kad klausimas *Kokie realūs darbiniai pavyzdžiai atspindi organizacines vertybes?* geras, bet gana platus ir neaiški klausimo formuluotė. Remiantis ekspertų komentarais, klausimas panaikintas dėl neaiškios jo formuluotės ir kilo iš esmės labai panašaus klausimo šioje klausimų kategorijoje.

Klausimas *Kiek laiko truko, kol supratote, kad organizacijoje realiai dirbama pagal norimas organizacines vertybes?*, EK1 nuomone, neaiškus. Sudėtinga suprasti, ką norima sužinoti, nes galbūt vertybių apskritai nesilaikoma. EK2 kilo klausimas, ar tikrai norima nustatyti supratimo trukmę, nes supratimo trukmė gali skirtis nuo realaus taikymo trukmės, todėl siūlo keisti į *Kaip greitai organizacijoje pradėta dirbti pagal diegiamas vertybes?* Remiantis EK4 rekomendacijomis, reikėtų ir klausimo, kuris identifikuotų, kiek truko, kad organizacijoje nėra realiai dirbama pagal organizacines vertybes. Remiantis ekspertų komentarais, įtrauktas papildomas klausimas *Kiek organizacijoje realiai dirbama pagal norimas organizacines vertybes?* bei klausimas sukonkretintas į *Kaip greitai organizacijoje pradėta dirbti pagal diegiamas vertybes?*

Klausimų kategorija „**Veiksmi kongruencijai palaikyti**“.

Klausiant *Kaip dažnai įsivertinate deklaruojamas ir realiai vyraujančias organizacines vertybes?* ir *Kas už tai atsakingas?* EK4 kilo abejonė, ar bus klausama, kaip tai daroma. EK6 siūlo suvienodinti terminiją, nes vartojamos sąvokos *deklaruojamos, formalios, norimos, esamos vertybės*. Disertantės teigimu, tarp vartojamos terminijos yra skirtumų, todėl skirtingi terminai naudoti tikslingai. Atsižvelgus į eksperto pastebėjimu, visame klausimyne terminai pakartotinai peržiūrėti ir parinkti tik tie, kurie visiems būtų suprantami ir suvienodinti visame klausimyne. Atsižvelgiant į ekspertų kritiką, klausimas patikslintas į *Kaip dažnai įsivertinate formalias ir realiai vyraujančias organizacines vertybes? Kas už tai atsakingas? Kaip tai daroma?*

Klausimas *Kokių veiksmų imatės pastebėję darbuotojų ir organizacijos vertybių atotrūkį?*, EK4 nuomone, tikrai geras, bet paprastai į tokius klausimus atvirai neatsakinėja, o atsako orientuodamiesi į tai, kaip įsivaizduoja, kad turėtų būti.

Klausimas *Kaip priimtumėte siūlymą keisti esamas vertybes naujomis, jei esamos vertybės nepriimtinos daugumai organizacijos narių?*, E2 teigimu, dviprasmiškas. Viena vertus, galima atsakinėti „ką daryčiau, jei“, kita vertus, galima atsakinėti „vertinčiau palankiai, nepalankiai, priklausu nuo to, kas siūlo“. EK4 ir EK6 teigimu, atsakymai į klausimą gali būti nerezultatyvūs, nes nelabai aiški klausimo formuluotė, todėl klausimas patikslintas į *Kas paskatintų keisti vyraujančias vertybes naujomis, jei jos nepriimtinos daugumai organizacijos narių?*

Klausimų kategorija „**Vertybių vaidmuo darbuotojų atrankoje**“.

Klausimas *Kokiu principu atrenkami nauji darbuotojai?*, EK2 teigimu, pagalbinis analizuojamai temai, nes apie vertybes gali būti nekalbama. Taip pat EK2 klausia, ar žodis *principas* tinkamas, ar norima sužinoti apie procedūras. EK6 manymu, taip pat geriau klausti ne kokiu principu, bet pagal kokius kriterijus ir kas atrenka naujus darbuotojus. Remiantis ekspertų pastebėjimais, klausimas iš kategorijos „Vertybių vaidmuo darbuotojų atrankoje“ eliminuotas, nes dubliuotųsi su kitais klausimais, esančiais šioje kategorijoje.

Vertindami klausimą *Ar atrankos metu turi įtakos darbuotojų vertybinė sistema?*, EK2 mano, kad uždaras klausimas nėra tikslingas, o EK6 siūlo *ar keisti į kiek*. Klausimas pakoreguotas į *Kiek darbuotojų atrankos metu įtakos turi darbuotojo vertybės?*

Klausimas *Kaip išsiaiškinate, kokios kandidatų vertybės?* sukėlė EK2 abejonę ir svarsto, ar tikrai tyrėjus tenkins atsakymas apie kandidato elgesio stebėseną darbo pokalbio metu. Todėl, EK2 nuomone, svarbu išsiaiškinti ne tik kokios yra vertybės, bet ir jų esamų organizacijos vertybių atitikimą. Remiantis ekspertų pastebėjimais, klausimo formuluotė pakoreguota į tokią: *Kaip išsiaiškinate kandidatų atitikimą esamoms organizacijos vertybėms?*

Klausimas *Kaip socializuojate ir supažindinate naują darbuotoją su organizacijos vertybėmis?*, EK4 teigimu, labai geras, nes dažniausiai naujas darbuotojas paliekamas nežinioje. EK6 nuomone, socializacija ir supažindinimas su vertybėmis yra du atskiri ir pakankamai platūs klausimai. Todėl, atsižvelgiant į ekspertų komentarus, klausimas sutrumpintas: *Kaip nauji darbuotojai supažindinami su organizacijos vertybėmis?*

Bendri ekspertų komentarai užpildžius ekspertinio vertinimo formą. EK1 nori konkretumo dėl dviejų dalykų: darbuotojų laikymosi organizacijos vertybių ir darbuotojų vertybių – organizacijos vertybių atitikties. Vieni klausimai susiję su vertybių laikymusi, kiti – kiek panašios darbuotojų ir organizacijos vertybės. Tačiau dera pabrėžti, kad interviu su organizacijų vadovais yra sudėtinė asmeninių ir organizacinių vertybių kongruencijos tyrimo dalis. Atliekant kiekybinį tyrimą ir apklausiant organizacijos darbuotojus, vertinamos darbuotojų vertybės, organizacijoje vyraujančios vertybės bei jų kongruentiškumas. Rezultatų duodanti prieiga prie vertybių kongruencijos reiškinių galima tik kompleksiskai analizuojant reiškinių, t.y. žvelgti į vertybių kongruencijos reiškinių iš darbuotojų ir organizacijos perspektyvų.

EK2 konkrečiais klausimais nori pamatuoti, ar tai procedūros, ar konkrečių atsakomybių analizė, ar nuomonės, ar kažkas kita. Iš klausimų formuluočių ekspertas nesuprato, kokiu modeliu vadovaujamasi dėliojant klausimus. Pavyzdžiui, kodėl yra klausimai apie atranką, socializaciją, bet nėra apie mokymus, veiklos vertinimą, jei imama personalo posistemė. EK2 manymu, disertantė puikiai įsisavinusi E. Schein organizacinės kultūros koncepciją, todėl rekomenduoja

aprepti platesnį vertybių kontekstą, įtraukiant detales apie artefaktus. Taip pat EK2 teigia, kad dar labiau turėtų padėti preliminarūs interviu, kurie parodytų, ar gaunama norima informacija, t.y. ar informantai klausimus supranta būtent taip, kaip tikėtasi. EK5 teigia, kad klausimai geri, tačiau, kad suvoktų interviu metu gautų atsakymų įvairovę ir patikslintų klausimus, rekomenduoja atlikti pilotinį, t.y. 3-5 informantų, tyrimą. Tyrime atsisakyta aprepti platesnį vertybių kontekstą, kadangi orientuojamasi į asmeninių ir organizacinių vertybių kongruenciją bei kongruencijos stiprinimą organizacijoje. Todėl svarbios detalės, kurios kontekstualiai susijusios su vertybėmis organizacijoje, išryškės interviu su organizacijos vadovu metu.

EK4 paatviravo, kad vertinimo formą pildė kaip praktikas, nes gyvenime teko įkurti dvi valstybines įstaigas ir vienai ką tik įkurtai vadovauti. EK4 buvo įdomu skaityti klausimus ir galvoti, kaip pats atsakytų į juos, todėl padėkojo už pakvietimą dalyvauti ekspertiniame vertinime.

Pabrėžtina, kad, siekiant išlaikyti nuoseklią tyrimo logiką interviu metu, vadovų pirmiausia klausama apie organizacijos vertybes. Daroma prielaida, kad jei vadovai tikslingai formavo vertybes organizacijoje, dera klausiti apie organizacijos vertybes.

Klausimyno korekcijos. Ekspertinis vertinimas padėjo nustatyti interviu klausimyno turinio validumą kokybiniu ir kiekybiniu požiūriais. Kokybinė ekspertų komentarų analizė padėjo nustatyti kiekybinės analizės metu žemais įverčiais įvertintų kategorijų ir jas sudarančių probleminių klausimų priežastis. Ekspertinio vertinimo duomenys (įvertinimai, komentarai, pastabos ir pasiūlymai) racionaliai panaudoti koreguojant ir rengiant galutinį asmeninių ir organizacinių vertybių kongruencijos interviu klausimyną. Atsižvelgiant į klausimyno turinio analizės rezultatus, patikslintos klausimų, sukėlusių neaiškumų, formuluotės, eliminuoti kai kurie klausimai, besidubliavę su pakoreguotais klausimais ar neatitinkančiais konkrečios klausimų kategorijos (2.3 lentelė).

2.3 lentelė. **Redaguotas asmeninių ir organizacinių vertybių kongruencijos interviu klausimynas, remiantis ekspertų vertinimais**

Kategorija	Klausimas
Bendrieji klausimai apie organizacijos vertybes	Kokios jūsų organizacijos vertybės? Ar jos formalizuotos?
	Kokia esamų vertybių svarba/paskirtis organizacijai?
	Į kokias suinteresuotas šalis orientuotos organizacijos vertybės?
Vertybių kongruencija	Kiek formaliosios vertybės tapачios realiai organizacijoje vyraujančioms vertybėms? Kodėl taip manote?
	Kiek darbuotojai laikosi organizacinių vertybių?
Vertybių formavimas, internalizavimas	Kaip buvo formuojamos organizacinės vertybės?
	Kas dalyvavo vertybių identifikavime?
	Kokiuose dokumentuose buvo suformuotos vertybės?
	Kaip suformuotos vertybės buvo komunikuojamos tuometiniams darbuotojams?
Vertybių vientisumas	Kiek vadovai ir darbuotojai laikosi tų pačių organizacinių vertybių?
	Kokios elgesio apraiškos rodo, kad vertybės vienodos visiems darbuotojams?
	Kaip elgiamasi su darbuotojais, kurie nesilaiko organizacinių vertybių?
	Kaip greitai organizacijoje pradėta dirbti pagal diegiamas vertybes?
	Kaip darbuotojų kasdienėje veikloje atpažįstamos organizacinės vertybės?
Veiksmai kongruencijai palaikyti	Kokiais būdais palaikomos organizacijos vertybės?
	Kas atsakingas už vertybių palaikymą organizacijoje?
	Kaip atliekamas vertybių monitoringas organizacijoje?

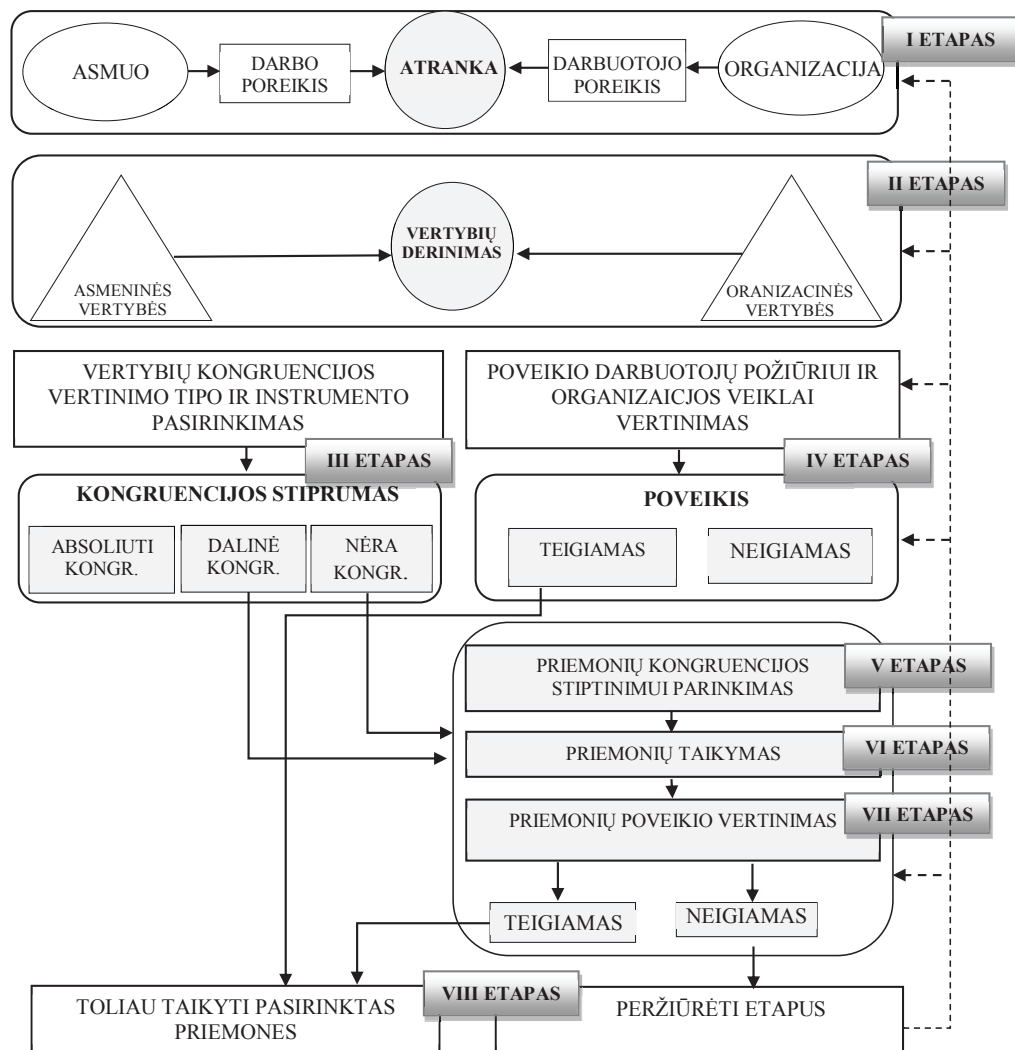
Kategorija	Klausimas
	Kaip dažnai įsivertinate formalias ir realiai vyraujančias organizacijos vertybes? Kas už tai atsakingas? Kaip tai daroma?
	Kokių veiksmų imatės pastebėję darbuotojų ir organizacinių vertybių atotrūkį?
	Kas paskatintų keisti esamas vertybes naujomis, jei esamos nepriimtinos daugumai organizacijos narių?
Vertybių vaidmuo darbuotojų atrankoje	Kiek darbuotojų atrankos metu įtakos turi darbuotojo asmeninės vertybės?
	Kaip išsiaiškinate kandidatų atitikimą esamoms organizacinėms vertybėms?
	Kaip nauji darbuotojai supažindinami su organizacinėmis vertybėmis?

Viena klausimyno kategorija panaikinta, todėl pakoreguotą klausimyną sudaro 7 kategorijos. Taip pat klausimynas papildytas keletu tikslinamųjų klausimų ir eliminuota keletas klausimų, todėl klausimų skaičius klausimyne sumažėjo nuo 28 iki 23. Pakoreguotas ir parengtas tyrimui klausimynas rekomenduojamas taikyti kokybiniais asmeninių ir organizacinių vertybių kongruencijos tyrimams organizacijose. Klausimynas skirtas nustatyti, kaip organizacijoje taikomos vertybės, identifikuoti galimas priežastis, lemiančias viešai deklaruojamų vertybių atotrūkį nuo jų taikymo organizacijos praktinėje veikloje ir taip suformuoti asmeninių ir organizacinių vertybių kongruencijos stiprinimo ir/arba vertybių atotrūkio eliminavimo rekomendacijas.

2.5 Kompleksinio asmeninių ir organizacinių vertybių kongruencijos stiprinimo modelio formavimas

Asmeninių ir organizacinių vertybių kongruencijos siekis yra gana sudėtinga praktinė problema, kurią iš dalies galėtų padėti spręsti teorinės, o remiantis jomis, ir praktinės studijos. Vertybių kongruencijos modelių lyginamoji analizė (1.5 poskyris) rodo, kad pasigendama modelio, kuriame būtų kompleksiskai pavaizduotas asmeninių ir organizacinių vertybių kongruencijos reiškinys. Konceptinių ir empiriniais tyrimais patvirtintų hipotetinių modelių analizė atskleidė kai kurių reikšmingų dedamųjų trūkumą analizuotuose modeliuose. Todėl anksčiau sukurtų modelių pagrindu, detaliam išanalizavus jų struktūras, įvertinus modelių pranašumus ir trūkumus, susiejus kelis modelius bei papildžius reikšmingomis empiriškai patikrintomis ir patvirtintomis dedamosiomis, suformuotas kompleksinis asmeninių ir organizacinių vertybių kongruencijos stiprinimo modelis. Modelis vaizduoja ne tik išsamų vertybių kongruencijos stiprinimo organizacijoje procesą, bet ir turi parengtą asmeninių ir organizacinių vertybių klausimyną organizacijos darbuotojams bei interviu klausimyną organizacijos vadovams. Asmeninių ir organizacinių vertybių kongruencijos stiprinimo modelis – lyg panoraminis vaizdas, kuriame nurodomi asmeninių ir organizacinių vertybių nustatymo būdai bei rekomenduojami etapai asmeninių ir organizacinių vertybių kongruencijai stiprinti. Modelį sudaro 8 etapų procesas: 1) poreikių derinimo; 2) vertybių derinimo; 3) asmeninių ir organizacinių vertybių kongruencijos nustatymo; 4) poveikio darbuotojui ir organizacijos veiklos rezultatams įvertinimo; 5) priemonių, kongruencijai stiprinti, parinkimo; 6) parinktų priemonių taikymo; 7) priemonių poveikio nustatymo; 8) priemonių taikymo tęsimo arba naujų parinkimo.

Pirmasis etapas Poreikių derinimas. Tai pirmasis sąmoningas/kryptingas organizacijos ir kandidato sąlyčio taškas, kuris nusako, kad abipusis poreikių atitikimo siekis kandidatą ir organizaciją skatina derybose ieškoti asmens ir organizacinių vertybių konsensuso. Etapas skirtas tiems atvejams, kai modelis taikomas darbuotojų atrankos metu. Kai šis modelis naudojamas asmeninių ir organizacinių vertybių kongruencijai stiprinti, pradedamas taikyti tik nuo antrojo etapo.



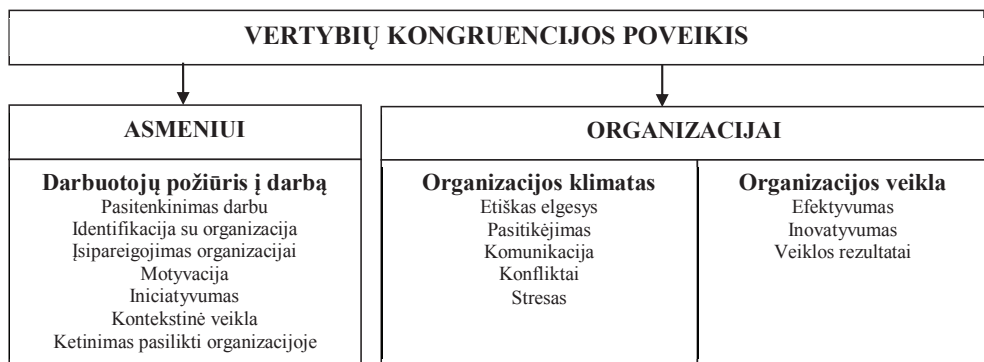
2.5. pav. Kompleksinis asmeninių ir organizacinių vertybių kongruencijos stiprinimo modelis

Antrasis etapas Vertybių derinimas. Formuodama kongruencijos stiprinimo veiksmus, organizacija turi žinoti ir darbuotojų vertybes, todėl šiame etape nustatomos organizacijos ir darbuotojų asmeninės vertybės. Etapas gali būti realizuojamas dviem būdais: organizacijos

vertybėms bei organizacijos darbuotojų ir/ar darbuotojų atrankos metu kandidatų vertybėms nustatyti. Vertybių kongruencijai įvertinti taikomas 7 priede pateikiamas klausimynas.

Trečiasis etapas *Vertybių kongruencijos nustatymas*. Šiame etape, taikant asmeninių ir organizacinių vertybių kongruencijos klausimyną (7 priedas), nustatoma subjektyviai suvokiama vertybių kongruencija (taikoma 1 skalė), asmeninės (darbuotojo/vadovo) vertybės (taikoma 2 skalė), organizacinės (darbuotojų/vadovo) vertybės (taikoma 3 skalė). Labai svarbu pasirinkti vertybių kongruencijos vertinimo tipą (2.1 pav.). Priklausomai nuo vadovybės poreikio, nustatoma objektyvi arba subjektyvi asmeninių ir organizacinių vertybių kongruencija (palyginant ir nustatant vertybinius kongruentiškumą tarp 2 ir 3 skalėse esančių dorovinių, dvasinių, ekonominių, estetinių, profesinių, socialinių vertybių). Nors dažniausiai vertybių kongruencija vertinama subjektyviai, kai darbuotojas vertina, kiek jam svarbios tam tikros išskirtos vertybės, bei analogiškai vertina, kiek šios vertybės yra būdingos ir puoselėjamos organizacijos, tačiau rekomenduojama vertybių kongruenciją papildomai vertinti tiek objektyviu, tiek subjektyviu būdu. Galimi trys kongruencijos rezultatai. Visiškas kongruencijos nebuvimas yra tada, kada absoliučiai nesutampa jokios asmeninės ir organizacinės vertybės. Kitas praktikoje labiausiai tikėtinas variantas – kai asmeninės ir organizacinės vertybės iš dalies atitinka. Tai reiškia, kad tam tikros vertybės daugiau ar mažiau yra svarbios organizacijai ir jos darbuotojams, tačiau tas neatitikimas netrukdo arba tik iš dalies trukdo darbuotojui dirbti organizacijoje. Trečiasis variantas – absoliuti vertybių kongruencija, kai visos darbuotojo individualios vertybės idealiai kongruentiškos organizacinėms vertybėms. Organizacija turi siekti, kad tarp asmens ir organizacijos vertybių būtų kuo stipresnė kongruencija.

Ketvirtasis etapas *Poveikio darbuotojui ir organizacijos veiklos rezultatams įvertinimas*. Šiame etape, remiantis asmeninių ir organizacinių vertybių kongruencijos klausimyno 4 skale (7 priedas), vertinamas poveikis asmeniui ir organizacijai. Daroma prielaida, kad kuo stipresnė vertybių kongruencija, tuo poveikis darbuotojui ir organizacijai yra labiau teigiamas. 2.6 paveiksle pavaizduotas modelio fragmentas, vaizduojantis poveikio asmeniui ir organizacijai dedamąsias.



2.6. pav. Asmeninių ir organizacinių vertybių kongruencijos poveikio asmeniui ir organizacijos veiklai modelio fragmentas

Penktasis etapas *Priemonių kongruencijai stiprinti parinkimas.* Nustačius vertybių atotrūkį bei įvertinus darbuotojų požiūrį į darbą, organizacijos klimatą bei organizacijos veiklą, parengiamas asmeninių ir organizacinių vertybių kongruencijos stiprinimo planas, kuriame nurodoma, kokiais būdais bus šalinamas arba silpninamas atotrūkis tarp asmeninių ir organizacinių vertybių. Šie neatitikimai gali būti ir komunikacinio (dėl subkultūros, išsimokslinimo ir pan.), todėl būtina parengti ir vidinės bei išorinės komunikacijos planą, užtikrinantį vertybių reprezentaciją. Taip pat numatomos priemonės pasirinktoms vertybėms stiprinti, peržiūrima ir atitinkamai koreguojama vadybinė ir organizacijos kultūros politika, oficialioji bei neoficialioji retorika. Plane nurodoma, kaip ir kada konkrečios priemonės bus taikomos bei atsakingi asmenys. Vadybiniai sprendimai pasirenkami pagal organizacijos galimybes. Išgrynintos vertybės įtraukiamos į rinkodaros ir žmogiškųjų išteklių vystymo strategijas.

Šeštasis etapas *Priemonių taikymas.* Pagal planą realizuojamos konkrečios pasirinktos priemonės.

Septintasis etapas *Priemonių poveikio nustatymas.* Vertybių kongruencijos užtikrinimas organizacijoje nėra vienkartinis procesas. Jis turi būti nuolatos peržiūrimas, stebimi pokyčiai, o remiantis jais, parenkami konkretūs vadybiniai sprendimai. Todėl nepriklausomai nuo to, ar organizacija realizavo pasirinktų priemonių vertybių kongruencijai organizacijoje stiprinti planą, ar nustatyta, kad organizacijoje vyrauja stipri asmeninių ir organizacinių vertybių kongruencija, vertybių kongruencijos monitoringą reikia atlikti pakartotinai. Poveikis asmeniui įvertinamas per darbuotojo požiūrį į darbuotojų pasitenkinimą darbu, įsipareigojimą organizacijai, motyvaciją darbe, iniciatyvumą darbe, identifikaciją su organizacija, norą pasilikti darbovietėje bei darbo vaidmenį viršijančiu elgesiu organizacijoje. Poveikis organizacijai įvertinamas per organizacijos klimatą: vyrauja etiškas elgesys, pasitikėjimas, komunikacija, mažas konfliktų lygis, darbuotojai nepatiria streso ir organizacijos veiklos rezultatus: didėja darbo efektyvumas, kuriamos inovacijos, gerėja organizacijos veiklos rezultatai. Šis poveikis, daroma prielaida, didėja priklausomai nuo to, kaip stipriai asmeninių ir organizacinių vertybių kongruencija pasireiškia: kuo didesnė vertybių kongruencija, tuo ir šios kongruencijos poveikis atsiskleidžia geresniais rezultatais.

Aštuntasis etapas *Tęsti priemonių taikymą.* Priimami sprendimai dėl tolimesnių vertybių kongruencijos stiprinimo veiksmų. Jei pasirinktų priemonių panaudojimas teigiamai nepaveikė darbuotojų, jų darbo, būtina iš naujo peržiūrėti etapus, įvertinti veiksmus, surasti priežastis. Jeigu poveikis teigiamas, šiame etape analizuojami veiksmai ir kuriama perspektyvinė programa.

Nors modelių analizė parodė, kad vertybių kongruencijai įtakos turi socializacijos ir lyderystės aspektai, jie, kaip atskiri elementai, nebuvo įtraukti į konstruojamą modelį. Lyderystės aspektas šiame modelyje siejamas su vertybių komunikavimo organizacijoje procesu, todėl jis modelyje užimtą vietą *Priemonių kongruencijos stiprinimui parinkimo* etape. Socializacija labai svarbi naujo organizacijos darbuotojo susipažinimui su organizacinėmis vertybėmis, tačiau socializacijos procesas modelyje užimta vietą *Vertybių derinimo* etape.

Modelyje vaizduojama, kad nepakanka vien tik įvertinti asmeninių ir organizacinių vertybių kongruenciją, todėl siekiant praktinės vertės organizacijai ir darbuotojui, remiantis gautais tyrimo rezultatais, būtina sudaryti ir įgyvendinti konkrečių priemonių planą vertybių kongruencijai palaikyti ir/ar vertybių atotrūkiui šalinti bei nepamiršti longitudiškai atlikti vertybių kongruencijos stiprinimo procesos monitoringą. Sukonstruotas modelis galėtų būti naudojamas ne tik asmeninių ir organizacinių vertybių kongruencijos tyrimams, bet ir organizacinių vertybių išgryninimui, diegimui organizacijoje, darbuotojų atrankoje bei organizacijoje jau dirbančių darbuotojų vertybių vertinime.

3. ASMENINIŲ IR ORGANIZACINIŲ VERTYBIŲ KONGRUENCIJOS TYRIMO REZULTATAI

Šioje disertacijos dalyje pristatomi atliktų kiekybinio ir kokybinio tyrimų rezultatai. Derinant skirtingus tyrimo metodus, siekiama atskleisti latentinę asmeninių ir organizacinių vertybių kongruencijos reikšmę. Tirtų organizacijų atveju empiriškai patikrintas sukonstruoto kompleksinio asmeninių ir organizacinių vertybių kongruencijos modelio veikimas. Siekiama patikrinti, ar sukurtas modelis gali būti taikytinas minėtų organizacijų populiacijoje ir kokias modifikacijas modelis skirtingų organizacijų atveju įgyja. Remiantis tyrimo rezultatais, pateikiami vadybiniai sprendimai asmeninių ir organizacinių vertybių kongruencijai organizacijose stiprinti.

3.1 Kiekybinis asmeninių ir organizacinių vertybių kongruencijos tyrimas

Tyrimo tikslas - ištirti asmeninių ir organizacinių vertybių kongruenciją, poveikį asmeniui ir organizacijai bei patikrinti modelio pritaikomumą, suformuojant vadybinius sprendimus asmeninių ir organizacinių vertybių kongruencijai stiprinti.

Tikslui pasiekti keliami tokie *tyrimo uždaviniai*:

1. Patikrinti klausimyno metodologines ir psichometrinės charakteristikas.
2. Išanalizuoti asmeninių ir organizacijose vyraujančių vertybių raišką demografiniu ir organizacijos tipo požiūriais.
3. Nustatyti vertybių kongruencijos raišką tiriamose organizacijose.
4. Patikrinti asmeninių ir organizacinių vertybių kongruencijos modelio patikimumą.
5. Suformuoti asmeninių ir organizacinių vertybių kongruencijos stiprinimo vadybinius sprendimus.

Tyrimo organizavimas ir eiga. Parengtas ir pradėtas platinti *Asmeninių ir organizacinių vertybių kongruencijos klausimynas darbuotojams*. Apklausa vykdyta dviem būdais: užpildžius elektronines ir popierines anketas. Kiekvienai iš tirtų organizacijų sukurtos atskiros apklausų anketos patalpintos į internetinį apklausų www.apklausk.lt puslapį. Respondentams pateikti teiginiai darbuotojų asmeninėms vertybėms, organizacinėms vertybėms, asmeninių ir organizacinių vertybių kongruencijai bei poveikiui asmeniui ir organizacijai vertinti. Vieni klausimyno teiginiai skirti suvokiamai, kiti - subjektyviai asmeninių ir organizacinių vertybių kongruencijai nustatyti. Respondentų prašyta atsakyti, kiek sutinkama su konkrečiu teiginiu. Kuo aukštesnį įvertį pažymi respondentas, tuo labiau pritariama konkrečiam teiginiui. Elektroniniame anketos variante skirtingos klausimyno skalės išdėstytos skirtinguose puslapiuose prieš tai pakartojant teiginių vertinimo sąlygas ir aprašant vertinamąjį reiškinį.

Organizacijų darbuotojų apklausos duomenys buvo renkami 2014 m. lapkričio - 2015 spalio mėnesiais. Organizuojant tyrimą ir kviečiant organizacijas tyrimui susidurta su problema, lėmusią ilgą atliekamo tyrimo trukmę. Norint atlikti tyrimą konkrečios organizacijos atveju, buvo

skambinama ar siunčiamas elektroninis laiškas-kvietimas kiekvienam tyrimui pasirinktos organizacijos vadovui ir tariamasi dėl anketinės organizacijos darbuotojų apklausos atlikimo. Daugumos organizacijų vadovai neišreiškė noro, nesutiko arba ignoravo kvietimą dalyvauti apklausoje. Kitų organizacijų vadovai išsakė savo lūkesčius ir, abiem pusėm susitarus, sutiko dalyvauti tyrime bei prisiėmė dalį tyrimo organizavimo. Tyrimo detalės buvo derinamos telefonu arba nuvykus į organizacijas ir pristačius atliekamą tyrimą, jo tikslą bei planuojamus gauti rezultatus su organizacijų vadovais, o kai kuriose organizacijose ir tyrimu susidomėjusiems organizacijos darbuotojams. Su kiekvienos organizacijos vadovu buvo suderinta tiksli tyrimo data, trukmė ir elektroniniu paštu išsiųstos elektroninio anketos varianto nuorodos. Su kitų organizacijų vadovais, nesutikusiais anketas pildyti internetu, sutarta, kad atsakingas asmuo padalins anketas organizacijos darbuotojams. Buvo suderinta anketų atsiėmimo arba užpildytų anketų atsiuntimo elektroniniu paštu data. Kitų organizacijų atveju, viso tyrimo organizavimą teko apsiimti pačiam tyrėjui. Kai kuriose organizacijose, siekiant užtikrinti apklausos anonimiškumą, apklausa vyko dalyvaujant tyrėjui.

Vadovams užtikrintas jų organizacijų konfidencialumas bei pažadėta suteikti grįžtamąjį ryšį. Nors tyrėjas gali identifikuoti tirtąją organizaciją, tačiau jų pavadinimai neskelbiami organizacijų vadovų reikalavimu. Gauti vadovų leidimai skelbti apibendrintus tyrimo duomenis, tačiau neatskleisti konkrečių organizacijų tyrimo rezultatų. Ši sąlyga buvo aptarta iškart, nes kiekviena tyrime dalyvauti sutikusi organizacija norėjo sužinoti apibendrintus tyrimo rezultatus bei savos organizacijos rezultatus bendrame tyrimo kontekste. Apklausos metu darbuotojams buvo pristatytas tyrimo tikslas bei patikintas apklausos anonimiškumas. Akcentuotinas svarbus tyrimo imties sudarymo principas, kurį numato empirinių socialinių tyrimų etika - darbuotojų savanoriškumas dalyvauti tyrime (Merkys, 1999). Tyrime tai labai svarbu, nes klausimynas didelės apimties ir visiems respondentams siekta sudaryti sąlygas pildyti juos patogiu metu. Siekiant kuo didesnio anketų grįžtamumo, pasinaudota pakartotiniu priminimu (tiesiogiai ar telefonu) tiriamiesiems (Kardelis, 1997; Merkys, 1995). Tiriamųjų imties sudarymo strategija pasiteisino tik iš dalies, tai įrodo pakankamai aukšta popierinių anketų grįžtamumo ir žema elektroninių anketų kvota. Iš viso buvo išdalinta per 400 popierinių anketų, o elektronines anketas peržiūrėjo (atsivertė, bet neužpildė iki galo) 1097 respondentų. Anketų, kurios užpildytos tiek popieriniu, tiek elektroniniu formatu, surinkta 408. Rezultatai rodo nedidelę darbuotojų motyvaciją dalyvauti tyrime, kai apklausa anonimiškai pildoma elektroniniu būdu. Dėl nekorektiškai užpildytų ir/arba nebaigtų pildyti anketų iš tyrimo buvo pašalintos 34 anketos. Validžiomis pripažintų užpildytų anketų skaičius – 374. Vidutiniškai tiriamieji apklausos klausimynui užpildyti užtruko 20–25 min., tačiau apklausos laikas nebuvo ribojamas.

Tyrimo ir duomenų apdorojimo metodai. Darbuotojų apklausa raštu buvo vykdoma naudojant patikrintą, statistiškai patikimą *Asmeninių ir organizacinių vertybių kongruencijos klausimyną darbuotojams*. Tyrimo duomenys buvo apdoroti pagal iš anksto apibrėžtą schemą SPSS programa (21 versija). Statistiniams duomenims apdoroti naudojama daugelis programų (*Microsoft Excel, R, Matlab, Statistica*), tačiau SPSS išsiskiria gana paprastais socialiniais tyrimais ir naudojimo principais (Landau, Everitt, 2004).

3.1.1 Tyrimo imties parinkimas ir tiriamųjų pristatymas

Tyrimo imties parinkimas. Empirinio tyrimo tiriamųjų imtis, jos dydis bei sudarymo būdas – svarbios tyrimo metodologinės charakteristikos (Kardelis, 1997; Merkys, 1995). Atliekant mokslinius tyrimus būtina iš anksto nuspręsti imties sudarymo būdą, kuris užtikrintų, kad tyrimui atrinkti populiacijos elementai atsakytų į norimą išsiaiškinti tyrimo klausimą, susijusį su imties sudarymo kaina, paprastumu ir laiku, kurio prireikia imčiai sudaryti. Todėl svarbu išsiaiškinti, kas sudaro tiriamąją visumą, kurią galima apibrėžti kaip aibę pagal tam tikrus požymius išskirtų objektų, iš kurių norima gauti informacijos. Imtis – dalinis stebėjimas, kai stebima tik dalis tiriamos visumos, o gauti rezultatai pritaikomi visumai. Planuojant tyrimo atlikimą, buvo atsižvelgta į autorių – R. Urbanskienės ir kt. (1998), V. Pranulio (1998) – siūlomus atrankos metodus. Pagrindiniai reikalavimai sudarant imtį – pakankamas jos dydis ir reprezentatyvumas, t.y. sudaroma imtis turi gerai atspindėti visos populiacijos proporcijas (Sakalauskas, 2003). Tyrimo imtis reprezentatyvi, jeigu rodo tiriamo požymio galimų reikšmių generalinėje aibėje santykį (Čekanavičius, Murauskas, 2000). Siekiant duomenų reprezentatyvumo ir galimybės apibendrinti visai populiacijai, imtis sudaryta taikant **tikimybinės sluoksninės (stratifikuotos) imties** sudarymo metodiką, kai populiacija suskirstoma sluoksniais/stratomis ir kiekviename iš jų atsirenkama imtis (visi populiacijos elementai turėjo vienodas galimybes patekti į imtį). Duomenys surinkti pagal suplanuotą atsakymų kiekį grupei, kad populiacija sluoksnių atžvilgiu turi būti heterogeniška, o sluoksnių viduje homogeniška. Reikšmingu kriterijumi pasirinkta organizacijos tipologija. Vertybių kongruencija buvo tiriama tiek viešojo, tiek privataus sektoriaus organizacijose, taip pat svarbiu kriterijumi laikoma organizacijos veiklos sritis. Siekiant pritaikyti instrumentą tarpkultūriniame kontekste, organizacijos buvo skirstomos į multikultūrinės ir nemultikultūrinės. Detalizuotos organizacijų veiklos sritys ir išnagrinėti jų juridiniai aspektai, panašios organizacijos suklasifikuotos į grupes pagal požymius. Imtis suformuota atsižvelgiant į organizacijos profilį (valstybinė ir privati), organizacijos dydį (smulki ir vidutinė), veiklos sritį (gamybos, prekybos ir paslaugų). Tyrimui atrinkta proporcinga imtis (iš kiekvienos stratos pasirinktų elementų skaičius proporcingas joje esančių elementų skaičiui). Tokia imtis reprezentatyvi ir tiksli, gaunami tikslesni populiacijos parametrai ir vienu metu galima atlikti kelias analizes – populiacijos ir atskirų sluoksnių. Tačiau galima įžvelgti ir trūkumų, nes tokia procedūra kiek komplikuoja ir galimas tikslumo praradimas, jei vienetų skaičius kiekviename sluoksnyje mažas.

Tirtų organizacijų charakteristikos. Pagal sektorių, kuriame veikia organizacija, organizacijos pasiskirstė taip: 67,4 proc. privatus ir 32,6 proc. viešasis. Paslaugas tiekiančių

organizacijų apklausta 54,5 proc., gamybos – 24,1 proc. ir prekybos – 21,4 proc. Viešajame sektoriuje visos tirtos organizacijos teikia paslaugas. Privačiąjame sektoriuje organizacijos pagal veiklos sritį pasiskirstė apylygiai: paslaugos teikiančių organizacijų 32,54 proc., gamybos – 35,71 proc., prekybos – 31,75 proc. Pagal organizacijų kultūriškumą – 81,3 proc. nemultikultūrinės ir 18,7 proc. multikultūrinės. Pagal dydį apklausos buvo vykdomos 6 mažose (iki 50 darbuotojų), 5 vidutinėse (50 – 250 darbuotojų) ir 3 didelėse organizacijose (per 250 darbuotojų).

3.1 lentelė. **Tirtų organizacijų charakteristikos**, N = 15

Trumpinys	Įkūrimo data	Veiklos pobūdis	Kultūriškumas	Sektorius	Vieta	Darbuotojų skaičius	Pastabos	Apklaustų sk.
1O	2005	Gamybos	Multikultūrinė	Privatus	Lietuva	74		38
2O	1976	Paslaugų	Nemultikultūrinė	Viešasis	Lietuva	60		17
3O	1996	Gamybos	Nemultikultūrinė	Privatus	Lietuva	29		10
4O		Paslaugų	Nemultikultūrinė	Viešasis	Lietuva	85 / 582	Tyrimė dalyvavo tik administracijos darbuotojai,	48
5O		Prekybos	Nemultikultūrinė	Privatus	Lietuva	56		19
6O	2009	Prekybos	Nemultikultūrinė	Privatus	Lietuva	31		21
7O	2009	Gamybos	Nemultikultūrinė	Privatus	Lietuva	31		23
8O	1992	Prekybos	Multikultūrinė	Privatus	Didžioji Britanija	32/153	Tyrimė dalyvavo tik administracijos darbuotojai	32
9O	2012	Paslaugų	Nemultikultūrinė	Viešasis	Lietuva	65		17
10O	1991	Prekybos	Nemultikultūrinė	Privatus	Lietuva	8		8
11O	2011	Paslaugų	Nemultikultūrinė	Privatus	Lietuva	10		8
12O	2000	Paslaugų	Nemultikultūrinė	Privatus	Lietuva	265		13
13O	1991	Paslaugų	Nemultikultūrinė	Privatus	Lietuva	216		61
14O	2011	Gamybos	Nemultikultūrinė	Privatus	Lietuva	31		19
15O	1996	Paslaugų	Nemultikultūrinė	Viešasis	Lietuva	143		40

Susistemintus tirtas organizacijas pagal imties atrankos kriterijus, 4 iš tirtų organizacijų – viešojo sektoriaus paslaugas teikiančios, 4 privataus sektoriaus gamybos, 4 privataus sektoriaus prekybos ir 4 privataus sektoriaus paslaugas teikiančios, todėl pasiskirstymas pagal sektorius ir tipus puikiai reprezentuoja tiriamą visumą. 3.1 lentelėje išsamiai pateiktos tirtų organizacijų charakteristikos.

3.2 lentelė. **Tirtų organizacijų tipologija**, N = 15

Organizacijos tipas	Organizacijų sk.	Darbuotojų sk.	Darbuotojai, proc.
Privati prekyba	4	80	21,4
Privati gamyba	4	90	24,0
Privačios paslaugos	3	82	21,9
Viešosios paslaugos	4	122	32,6
Iš viso	15	374	100

Apklaustų respondentų sociodemografinės charakteristikos. Tyrimo imtis apskaičiuota nuo visų 15-os organizacijų darbuotojų skaičiaus, remiantis V. I. Paniotto formule (1982):

$$n = \frac{1}{\Delta^2 + \frac{1}{N}}$$

kur: n – imties dydis; Δ – imties paklaidos dydis (=0,05); N – generalinis visumos dydis.

Nagrinėjamu atveju darbuotojų skaičius $N = 1136$. Kai tikimybė 95 proc., o paklaida 5 proc., būtinas imties dydis yra 287 darbuotojai. Apklausoje dalyvavę 374 darbuotojai tinkamai reprezentuoja tiriamą visumą, todėl tyrimo rezultatai gali būti ekstrapoliuojami visai populiacijai.

Tyrimė fiksuoti tokie sociodemografiniai respondentų kintamieji: amžius, lytis, užimamos pareigos, pareigų atitikimas specialybei, darbo stažas organizacijoje. 3.3 lentelėje pateiktos respondentų sociodemografinės charakteristikos. Rezultatai rodo, kad du trečdalius apklaustųjų (67,4 proc.) sudarė dirbantieji privačiame sektoriuje. Pagal organizacijos veiklos sritis daugiausia (54,5 proc.) respondentų priklauso paslaugas teikiančioms organizacijoms, gamybos ir prekybos veiklos srityse dirbančių respondentų pasiskirstė apylygiai (atitinkamai 24,1 proc. ir 21,4 proc.). Tokiam sektoriaus ir veiklos srities respondentų pasiskirstymui įtakos turėjo imties atrankos principai. Siekta apklausti įvairiose veiklos srityse dirbančius darbuotojus apylygiai, o viešajame sektoriuje daugiausia organizacijų teikiančių paslaugas. Todėl privačiame sektoriuje apklaustos po lygiai organizacijų darbuotojų, dirbančių skirtingose veiklos srityse.

Pagal lytį respondentai pasiskirstė apylygiai: 47,3 proc. vyrų ir 52,7 proc. moterų, o tai atitinka 2014 metų Lietuvos statistikos departamento pateiktus duomenis apie darbuotojų pasiskirstymą pagal lytį. Respondentų pasiskirstymas pagal profesines veiklos sritis specialistų ir tarnautojų sudarė šiek tiek daugiau nei pusė visų apklaustųjų (55,6 proc.), vadovų – 13,1 proc., darbuotojų – 19,5 proc., darbininkų – 10,2 proc. Darbuotojų ir darbininkų skaičiaus pasiskirstymą galėjo lemti skirtingų organizacijų veiklos sritys ir pasirinkti darbuotojų apklausos atlikimo būdai bei metodai. Organizacijos savininkai/įkūrėjai tyrimė dalyvavo iš esmės nežymiai – 1,6 proc., tačiau tam įtakos turėjo tai, kad tyrimui atlikti pasirinkti keli konkrečių organizacijų atvejai.

Tyrimė daugiausia dalyvavo 18–29 metų (50,5 proc.) ir 30–45 metų (37,2 proc.) amžiaus respondentų. 46–60 metų respondentų sudarė 10,2 proc., o tik 2,1 proc. respondentų priklausė 61 metų ir vyresniojo amžiaus grupei. Respondentų amžiaus pasiskirstymas taip pat atitinka Lietuvos statistikos departamento 2014 m. duomenis apie dirbančiųjų pasiskirstymą pagal amžių, tačiau tokiam pasiskirstymui galbūt įtakos turėjo ir darbuotojų kompiuterinis raštingumas, kadangi apklausa daugiausia atlikta elektroniniu būdu.

Daugiau kaip pusė tyrimė dalyvavusių respondentų yra įgiję aukštąjį išsilavinimą (66 proc.). Kiti respondentai pagal išsilavinimą pasiskirstė tokia tvarka: aukštesnysis/aukštasis neuniversitetinis – 12,6 proc., vidurinis/spec. vidurinis – 10,7 proc., studentas – 6,2 proc., nebaigtas vidurinis – 4,5 proc. Tai iš dalies atitinka bendras Lietuvos tendencijas, be to, aukštąjį išsilavinimą turintys darbuotojai aktyviausiai naudojami internetu darbo ir ne darbo metu, todėl jiems elektroninė apklausa galėjo būti priimtinesnė. Pagal darbo stažą organizacijoje daugiausia (34,8 proc.) tyrimė dalyvavusių respondentų organizacijoje dirbantys nuo 1 iki 3 metų, apylygiai

po ketvirtadalį respondentų sudarė organizacijoje dirbantys iki 1 metų (22,7 proc.) ir nuo 4 iki 7 metų (25,1 proc.), kiek mažiau nuo 8 iki 11 metų (7,2 proc.) ir organizacijoje dirbantys daugiau nei 11 metų (10,2 proc.). Pagal tautybę 304 iš 374 respondentų buvo lietuviai. Tai kiek daugiau nei 2015 metų Lietuvos vidurkis (84,3 proc. visų Lietuvos gyventojų).

3.3 lentelė. Respondentų sociodemografinės charakteristikos, N = 374

Demografiniai kintamieji	Kategorijos	Dažniai	Proc.
Lytis	Vyras	177	47,3%
	Moteris	197	52,7%
Amžius	18-29 metai	189	50,5%
	30-45 metai	139	37,2%
	46-60 metų	38	10,2%
	61 metai ir daugiau	8	2,1%
Išsilavinimas	Aukštasis universitetinis	247	66,0%
	Aukštesnysis/aukštasis neuniversitetinis	47	12,6%
	Vidurinis/spec. Vidurinis	40	10,7%
	Studentas	23	6,2%
	Nebaigtas vidurinis	17	4,5%
Pareigos	Organizacijos savininkas	6	1,6%
	Vadovas	49	13,1%
	Specialistas / tarnautojas	208	55,6%
	Darbuotojas	73	19,5%
	Darbininkas	38	10,2%
Darbo stažas	Iki 1 metų	85	22,7%
	1-3 metai	130	34,8%
	4-7 metai	94	25,1%
	8-11 metų	27	7,2%
	Daugiau nei 11 metų	38	10,2%
Sektorius	Privatus sektorius	252	67,4%
	Viešasis sektorius	122	32,6%
Organizacijos veiklos sritis	Paslaugų	204	54,5%
	Gamybos	90	24,1%
	Prekybos	80	21,4%
Organizacijos kultūriškumas	Nemultikultūrinė	304	81,3%
	Multikultūrinė	70	18,7%

Respondentų pasiskirstymas pagal sociodemografinius duomenis rodo, kad imtis reprezentatyvi ir tinkama gauti atsakymams į probleminius klausimus.

3.1.2 Klausimyno metodologinių ir psichometrinių charakteristikų patikimumo nustatymas

Klausimyno metodologinių ir psichometrinių charakteristikų patikimumui nustatyti buvo apskaičiuota paaiškinta faktoriaus sklaida, Cronbach alpha ir Spearman Brown koeficientai, faktoriai svoriai, testo žingsnių skiriamosios gebos. Taip pat darbe naudoti aprašomosios statistikos metodai: vidurkis (M), standartinis nuokrypis (SD) ir absoliutūs bei procentiniai dažniai. Greta aprašomųjų statistikų taikyti ir daugiamačiai statistiniai metodai: koreliacinė ir faktorinė analizė, dispersinė analizė ir daugiamačė regresija. Faktorių panašumui nustatyti taikytas Tucker kongruencijos koeficientas. Tiesiniam statistiniam ryšiui tarp skalių/subskalių įvertinti naudota koreliacinė analizė. Panašumui tarp dviejų normalių skirstinių vidurkių lygybei tikrinti buvo taikomas Studento (t -test) kriterijus.

Išsamiai ir pagrįstai klausimyno psichometrinių charakteristikų analizei atlikti dirbta nuosekliai etapais: nuo vidinio bei išorinio patikimumo įrodymų iki tinkamumo patvirtinimo, nes klausimyno patikimumas – būtina validumo prielaida (Tabachnik, Fidell, 2006; Lajunen, Ozkan, 2011). Apdorojant tyrimo duomenis, taikyta ***psichometrinė statistika***, kuri padeda patikrinti apklausos rezultatų validumą (tinkumą) ir reliabilumą (patikimumą) bei įvertinti pateiktus atsakymus eliminuojant respondentų subjektyvumą.

Remiantis B. G. Tabachnik ir L. S. Fidell (2006) rekomenduojamu klausimyno psichometrinių charakteristikų analizės modeliu, pirmiausia pateikiami klausimyno patikimumo įrodymai. Buvo atliekama klausimyno **patikimumo** analizė skaičiuojant *Cronbach alfa* koeficientus bei dalinimo pusiau metodu. 3.4 lentelėje pateiktos asmeninių ir organizacinių vertybių kongruencijos klausimyną sudarančių skalių - *organizacinių vertybių, subjektyvios vertybių kongruencijos* ir *poveikio asmeniui ir organizacijai* - metodologinės kokybės charakteristikos.

Skalių vidinis teiginių suderinamumas. Siekiant įvertinti sukurto klausimyno *vidinį patikimumą*, apskaičiuotas *Cronbacho alpha* koeficientas, parodantis, kaip klausimyno teiginiai tarpusavyje susiję. Kuo *Cronbach alpha* reikšmė labiau artėja prie 1, tuo koeficientas rodo aukštesnę klausimyno vidinę konsistenciją (klausimyno matavimo didesnę tikslumą). Tačiau, kokio dydžio patikimos skalės koeficientas turėtų būti, įvairūs autoriai nurodo skirtingai. J. C. Nunnally (1978), R. DeVellis (1991), J. C. Nunnally ir I. R. Bernstein (1994), *Cronbacho alpha* reikšmes pagal statistinio ryšio stiprumą klasifikuoja taip: minimaliai priimtina 0,65, priimtina 0,70 ir optimali 0,80. G. A. Churchill ir J. P. Peter (1984) teigia, kad nepriimtina reikšmė yra žemiau 0,60. Tačiau šis rodiklis turi būti interpretuojamas atsargiai, nes jo reikšmė priklauso ne tik nuo korelacijų stiprumo tarp kintamųjų, bet ir nuo teiginių skaičiaus skalėje (Netemeyer ir kt., 2003). Reikšmės, žemesnės už 0,60, priimtinos tuomet, kai skalę sudaro tik keli teiginiai (Hair ir kt., 2006; Hair ir kt., 2010) arba naujai sukonstruotiems instrumentams (Nunnally, 1978; 1988). D. George ir P. Mallery (2003) teigimu, testavimo teorijoje priimtinas koeficiento kitimo intervalas $0,5 \leq \alpha < 1$, tačiau jei *Cronbach alpha* reikšmė žemesnė už 0,5, tai rodo, kad klausimyno skalė/subskalė yra nepatikima, nes subskalėje yra tokių teiginių, kurie netenkina pagrindinių

tinkamumo (validumo) sąlygų. Tačiau esama ir išlygų, t.y. jeigu konstruktai yra psichologinio pobūdžio, tai netgi ir žemesnės reikšmės gali būti priimtinos (Field, 2005).

Rezultatai rodo, kad atskiros klausimyno subskalės pasižymi aukštu vidiniu patikimumu, kuris nereikalauja papildomų klausimyno struktūros korekcijų. Nustatytos *Cronbach alpha* koeficiento reikšmės, kurios svyruoja nuo $\alpha = 0,65$ iki $\alpha = 0,93$. Asmeninių vertybių subskalių *Cronbach alpha* reikšmės kito nuo $\alpha = 0,65$ (estetinės vertybės) iki $\alpha = 0,84$ (profesinės vertybės), organizacinių vertybių subskalėse nuo $\alpha = 0,75$ (estetinių vertybių) iki $\alpha = 0,92$ (socialinių vertybių), poveikio asmeniui ir organizacijai subskalių – nuo $\alpha = 0,82$ (organizacijos veikla) iki $\alpha = 0,93$ (darbuotojų požiūris į darbą), o subjektyvios vertybių kongruencijos skalės reikšmė $\alpha = 0,83$. Asmeninių vertybių subskalių vidinis patikimumas nustatytas kiek mažesnis palyginus su organizacinių vertybių subskalių patikimumu. Viso klausimyno atžvilgiu gautos aukštos *Cronbach alpha* reikšmės leidžia teigti, kad asmeninių vertybių, organizacinių vertybių, subjektyviai suvokiamos vertybių kongruencijos ir poveikio asmeniui ir organizacijai subskalių, įtrauktų į klausimyną, teiginiai yra glaudžiai susiję bei tinkami tirti išskirtoms dedamosioms. Nustatyti vidinės konsistencijos koeficientai rodo, kad klausimynas atitinka patikimumo reikalavimus tolimesnei jų analizei.

Pakartotinių testavimų patvirtinto patikimumo skaičiavimas. Pažymėtina, kad *Cronbach alpha* koeficiento reikšmės dydis priklauso nuo skalės ilgio – kuo daugiau pavienių teiginių sudaro subskalę, tuo koeficientas gali būti didesnis. Kai subskalėje yra daugiau kaip 5 pavieniai testo žingsniai, sunku nustatyti tikrąją vertę, reikalingas papildomas subskalės vidinio patikimumo matas, kuris būtų jautresnis matavimams. Todėl klausimyno *patikimumas pakartotinių vykdymų atžvilgiu* patikrintas *Spearman-Brown* koreliacijos koeficientu (*Spearman's rho*) – dviejų kintamųjų, išmatuotų rangų subskalėje, statistinio ryšio koeficientu. Skaičiuojant *Spearman-Brown*, lyginami dviejų sekų rangai: tarp rangų surandami skirtumai, keliami kvadratu ir sudedami. Tada į skaičiavimą įtraukiama papildomų koeficientų, kad koeficiento reikšmės kistų nuo -1 iki +1. Jei koeficiento vertė $\rho = 1$, reiškia, kad požymių rangai visiškai sutampa, o $\rho = -1$ rodo visišką požymių rangų priešingybę. *Spearman-Brown* koeficiento dydis $\rho = 0,80$ rodo adekvatų priemonės konstrukto stabilumą, o $\rho = 0,90$ – gerą testo konstrukto stabilumą (Kaplan, Saccuzzo, 1997). Priimtina $\rho = 0,60$ reikšmė, kai taikomi dar kuriami klausimynai (Brace ir kt., 2006), ir pažymėtina, kad *Spearman-Brown* reikšmė visada mažesnė už *Cronbach alpha* koeficientą.

Spearman-Brown koeficientas apskaičiuotas subskalėms, kurias sudaro 5 ir daugiau pavieniai klausimyno teiginiai, todėl jo nepavyko apskaičiuoti penkiose subskalėse. Asmeninių vertybių skalėje *Spearman-Brown* koeficientas svyruoja nuo $\rho = 0,58$ iki $\rho = 0,81$, organizacinių vertybių skalėje nuo $\rho = 0,77$ iki $\rho = 0,89$, subjektyvios vertybių kongruencijos skalėje $\rho = 0,65$. Poveikio asmeniui ir organizacijai sudarytų subskalių *Spearman-Brown* reikšmė nenukrinta žemiau tikrai pakankamos ribos $\rho = 0,82$ ir pasiekia itin aukštą $\rho = 0,93$. Nors *Asmeninių vertybių dorovinių vertybių subskalėje* koeficientas yra ne toks aukštas $\rho = 0,58$, tačiau kitose skalėse nustatyti

koeficientai vertintini ne tik kaip pakankami, bet kaip aukšti, todėl dar kartą patvirtintas asmeninių ir organizacinių vertybių kongruencijos klausimyno patikimumas.

Taip pat nustatytas svarbus klausimyno patikimumo (reliabilumo) ir validumo statistinis rodiklis (*paašškinta faktoriaus sklaida*), kuris parodo, ar klausimyne esantis teiginys reiškia tą patį, ką ir kiti tos subskalės teiginiai, ir kokią procentinę dalį visumos paašškina tiriamasis objektas. Faktorių interpretuotinas, jei paašškina ne mažiau kaip 5–10 proc. sklaidos, nes, kitu atveju, tai signalizuoja, kad skalėje yra netinkamų teiginių, kuriuos būtina rasti ir pašalinti, kad jie nemažintų sklaidos.

Asmeninių vertybių subskalėse mažiausia sklaida 34,57 proc. (profesinės vertybės), didžiausia – 62,33 proc. (fizinės vertybės), organizacinių vertybių subskalėse mažiausia sklaida 44,14 proc. (profesinės vertybės), didžiausia – 67,54 proc. (fizinės vertybės). Poveikio asmeniui ir organizacijai visose subskalėse paašškinta sklaida didesnė už 65 proc., o subjektyvios vertybių kongruencijos skalės paašškinta sklaida 60,33 proc. Nustatytas aukštas paašškintos sklaidos procentas rodo, kad respondentai pritaria suformuotiems subskalių teiginiams.

Reikšmingas klausimyno metodologinės kokybės rodiklis, atspindintis vidinę konsistenciją, – testo žingsnio *skiriamosios gebos* arba *vieneto visumos koreliacijos koeficientas* (r/itt , *Item Total Correlation*), rodantis statistinį ryšį tarp pavienio klausimyno žingsnio įverčių ir bendro klausimyno balo, t.y. kiek klausimyno teiginiai tarpusavyje koreliuoja su išskirta subskale. Kuo koeficiento reikšmė artimesnė vienetai, tuo klausimyno indikatorius tiksliau skiria matuojamą savybę turinčius arba jos neturinčius tiriamuosius. Klausimynuose, pagrįstuose ne pažintinių ar loginių uždavinių sprendimu, o nuomonių pareiškimu, reikalaujama, kad skiriamosios gebos koeficientas būtų išreikštas aukščiau negu 0,20 riba, nes kitu atveju reiškia, kad kažkuris indikatorius nelabai tinka priskirtai subskalei. Todėl klausimyno indikatoriai, turintys žemą koreliaciją su bendru klausimyno balu ($< 0,2$), turi būti pašalinami.

Kita svarbi klausimyno patikimumo ir validumo charakteristika yra *faktoriniai svoriai* (L). Remiantis pagrindinių komponenčių faktorinės analizės modeliu, klausimyno indikatoriaus faktorinis svoris L parodo kintamojo statistinio ryšio glaudumą. Jis išreiškiamas koreliacijos koeficientu tarp kintamojo ir ekstrahuoto faktoriaus. Faktorizuojant teiginius, nustatomi faktoriniai svoriai ir, kuo subskalės faktorinis svoris didesnis, tuo teiginys tai subskalei svarbesnis, t.y. labiau turintis įtakos. Koeficiento reikšmės gali svyruoti nuo -1 iki $+1$. Kad teiginys būtų įtrauktas į subskalę, renkami tik reikšmingi teiginiai, kurių faktorinis svoris turi būti teigiamas ir ne žemesnis negu 0,6.

Analizuojamo klausimyno *Asmeninių vertybių subskalių* faktorių svorių įverčiai svyruoja nuo $L = 0,58$ iki $L = 0,79$. Kaip matyti, šios sąlygos lyg ir netenkintų profesinių vertybių subskalės, tačiau, kitų autorių teigimu, minimalus faktorinis svoris negali būti žemesnis negu 0,3, nes rodo, kad subskalėje yra netinkamas indikatorius. Aptariamų subskalių vidutinė vieneto visumos koreliacija (r/itt), svyruojanti nuo 0,32 iki 0,61, rodo, kad klausimyno teiginiai koreliuoja su išskirtomis subskalėmis.

3.4 lentelė. Asmeninių ir organizacinių vertybių kongruencijos klausimyno subskalių metodologinės ir psichometrinės charakteristikos (N=374)

Skalė	Subskalės	Teiginių skaičius	Paašikinta sklaidai, %	Subskalių vidinė konsistencija		Faktorinis svoris, (L)			Vieneto visumos koreliacija, (r/itt)			
				Cronbach alpha koeficientas	Spearman-Brown koeficientas	Vidurkis	Minimali reikšmė	Maksimali reikšmė	Vidurkis	Minimali reikšmė	Maksimali reikšmė	
Subjektyvi vertybių kongruencija	-	5	60,33	0,83	0,65	0,77	0,60	0,88	0,58	0,29	0,84	
	Ekonominės vertybės	5	51,66	0,77	0,72	0,72	0,69	0,79	0,50	0,31	0,82	
		10	37,44	0,81	0,76	0,60	0,39	0,79	0,35	0,10	0,76	
		5	52,74	0,77	0,58	0,72	0,53	0,81	0,51	0,19	0,78	
	Asmeninės vertybės	Dvasinės vertybės	5	56,78	0,81	0,81	0,75	0,63	0,83	0,55	0,31	0,83
		Profesinės vertybės	13	34,57	0,84	0,79	0,58	0,36	0,73	0,32	0,01	0,70
		Estetinės vertybės	3	59,09	0,65	-	0,77	0,70	0,82	0,57	0,30	0,81
		Fizinės vertybės	4	62,33	0,80	-	0,79	0,74	0,83	0,61	0,33	0,85
	Organizacinės vertybės	Ekonominės vertybės	6	46,25	0,77	0,77	0,68	0,56	0,76	0,44	0,22	0,77
		Socialinės vertybės	11	55,75	0,92	0,89	0,74	0,52	0,85	0,54	0,19	0,84
Dorovinės vertybės		5	64,93	0,86	0,82	0,80	0,75	0,86	0,64	0,44	0,85	
Dvasinės vertybės		5	60,82	0,84	0,81	0,78	0,71	0,82	0,60	0,40	0,82	
Profesinės vertybės		13	44,14	0,89	0,84	0,66	0,47	0,79	0,43	0,14	0,77	
Estetinės vertybės		3	66,31	0,75	-	0,81	0,75	0,85	0,65	0,43	0,84	
Fizinės vertybės		4	67,54	0,84	-	0,82	0,77	0,86	0,67	0,49	0,85	
Darbuotojų požiūris į darbą		7	67,54	0,93	0,92	0,82	0,64	0,88	0,67	0,37	0,88	
Organizacijos klimatas		5	67,10	0,87	0,82	0,81	0,62	0,88	0,66	0,37	0,87	
Poveikis asmeniui ir organizacijai		Organizacijos veikla	4	65,16	0,82	-	0,80	0,70	0,86	0,64	0,42	0,85

Pastaba: L* – faktorinis svoris; r/itt** – vieneto visumos koreliacija (skiriamoji geba)

Žymėjimai: Spearman–Brown koeficientas neskaituojamas

-

Organizacinių vertybių subskalėse dominuoja aukštesni testo žingsnių faktoriai svoriai nuo $L = 0,66$ profesinių vertybių subskalėje iki $L = 0,82$ fizinių vertybių subskalėje. Testo žingsnių skiriamoji geba taip pat viršija minimalią ribą ir svyruoja nuo $0,43$ profesinių vertybių subskalėje iki $0,67$ fizinių vertybių subskalėje.

Subjektyvios vertybių kongruencijos skalės metodologinės kokybės charakteristikos taip pat pakankamai aukštos. Nustatytas aukštas testo žingsnių faktorinis svoris $L = 0,77$. Akivaizdu, kad ši sąlyga tenkinama ir net viršijama. Subjektyvios vertybių kongruencijos skalės testo žingsnių (užduočių) skiriamosios gebos įvertis, lygus $0,58$, tenkina reikalavimus ir rodo, kad skalę sudaro reikšmingi teiginiai.

Poveikio asmeniui ir organizacijai sudarytų *subkalių* ilgis svyruoja nuo 4 iki 7 testo žingsnių (teiginių). Šiuo atveju gautų faktorių paaiškinta sklaida siekia daugiau nei 65 proc. Pažymėtina labai aukšta visų subkalių vidinė konsistencija, dominuojantys subkalių faktoriai svoriai nuo $L = 0,80$ (organizacijos veikla) iki $L = 0,82$ (darbuotojų požiūris į darbą) itin aukšti. Testo žingsnių skiriamoji geba taip pat viršija minimalią ribą – svyruoja nuo $0,64$ iki $0,67$.

Pažymėtina labai aukšta visų subkalių vidinė konsistencija, dominuoja aukšti indikatorių faktoriai svoriai (žemiausias minimalaus faktorinio svorio įvertis $L = 0,58$), todėl galima teigti, kad sukonstruotas asmeninių ir organizacinių vertybių kongruencijos klausimynas psichometriniu požiūriu pasižymi gana aukšta metodologine kokybe.

Subkalių interkoreliaciniai ryšiai

Požymiai, tarp kurių gali būti ryšys, nustatomi kokybine analize, tačiau nepakanka pasekti vien kokybinį reiškinių, faktų, procesų ryšį, todėl, norint dėsningumą taikyti praktikoje, reikia jį vertinti ir kiekybiškai. Tiesinei skalių/subkalių tarpusavio sąsajai įvertinti naudota *koreliacinė analizė*. Taikant koreliacinės analizės metodą, statistinis ryšys tarp matuojamų požymių išreikštas koreliacijos koeficientu. Jei dydžiai koreliuoja, jie yra priklausomi, jei nekoreliuoja, gali būti ir priklausomi, ir nepriklausomi. Galimas maksimalus koreliacijos koeficientas -1 arba $+1$, priklausomai nuo teiginių kodavimo. Kuo arčiau vieneto, tuo ryšys tarp kintamųjų stipresnis, t.y. koreliaciniai ryšiai patikimesni, o kuo arčiau 0, tuo koreliacija silpnesnė. Pasak M. Mukaka (2012), koreliacijos koeficientų reikšmės (r – ryšio stiprumas), siekiančios $0,50$ – $0,70$ (vidutiniškai teigiama koreliacija), yra gana stipraus statistinio ryšio rodiklis. Koeficientų dydžiai buvo interpretuojami remiantis R. Burns (2000), t.y. $0,90$ – $1,00$ (labai aukšta koreliacija arba labai stiprus ryšys); $0,70$ – $0,90$ (aukšta koreliacija arba stiprus ryšys); $0,40$ – $0,70$ (vidutinė koreliacija arba vidutinio stiprumo ryšys); $0,20$ – $0,40$ (žema koreliacija arba silpnas ryšys); mažiau nei $0,20$ (nežymi koreliacija arba labai silpnas, nežymus ryšys). Koreliaciniai ryšiai nerodo išskirtų skalių ir subkalių priežastinių ryšių, tačiau atskleidžia itin reikšmingus faktus, t.y., kad, kintant vienos subskalės reikšmei, kinta ir kitos subskalės reikšmė. Hipotetiškai galima teigti, kad asmeninių vertybių svarba, vertybių organizacijoje svarba, vertybių kongruencija bei poveikis asmeniui ir organizacijai iš esmės turėtų būti statistiškai susiję. Jei organizacijoje dominuoja inkongruencijos apraiškos, vadinasi, tikimybė, kad tokioje organizacijoje darbuotojų požiūris į darbą, organizacijos klimatas, veiklos rezultatai bus vertinami teigiamai, menkai

tikėtina. Kita vertus, jei organizacijoje vyraus stipri asmeninių ir organizacinių vertybių kongruencija, tikimasi, kad poveikis asmeniui ir organizacijai bus teigiamas.

3.5 – 3.8 lentelėse pateiktos asmeninių vertybių, organizacinių vertybių bei poveikio asmeniui ir organizacijai subskalių interkoreliacijų matricos, kuriose skirtingi atspalviai žymi subskalių tarpusavio sąsajos stiprumą.

3.5 lentelėje interkoreliacijų matrica rodo statistinius ryšius tarp 14 subskalių, kurios sudaro 2 (asmeninių vertybių ir organizacinių vertybių) skales. Rodiklių dydžiai rodo, kad egzistuoja statistiškai reikšmingi ir patikimi ryšiai beveik tarp visų tirtų subskalių. Patikimumas tarp beveik visų nagrinėjamų subskalių yra itin aukštas ($p < 0,001$), o koreliacijos koeficientų reikšmės svyruoja nuo silpno iki stipraus. Interkoreliaciniai subskalių ryšiai stipriausi tarp *organizacinių profesinių vertybių ir organizacinių dvasinių vertybių* ($r = 0,826$) bei *organizacinių socialinių vertybių* ($r = 0,807$). Stiprūs, statistiškai reikšmingi ryšiai egzistuoja ir tarp *organizacinių socialinių vertybių ir organizacinių dvasinių vertybių* ($r = 0,782$) bei *organizacinių dorovinių vertybių* ($r = 0,751$). Taip pat nustatyta stipri koreliacija tarp *organizacinių profesinių vertybių ir organizacinių dorovinių vertybių* ($r = 0,736$) bei *organizacinių fizinių vertybių* ($r = 0,714$). Labai glaudūs ryšiai nustatyti tarp *organizacinių ekonominių vertybių ir organizacinių socialinių vertybių* ($r = 0,654$); *organizacinių socialinių vertybių ir organizacinių fizinių vertybių* ($r = 0,656$); *organizacinių dorovinių vertybių ir organizacinių dvasinių vertybių* ($r = 0,699$); *organizacinių profesinių vertybių ir organizacinių estetinių vertybių* ($r = 0,699$). Tenka pastebėti, kad statistiškai reikšmingais ir stipriais ryšiais koreliuoja tik organizacinių vertybių subskalės tarpusavyje, ir nors tarp asmeninių vertybių subskalių bei asmeninių vertybių ir organizacinių vertybių subskalių nustatyti patikimi ir statistikai reikšmingi ryšiai, tačiau jie pasižymi silpnesnėmis arba vidutinio stiprumo koreliacijomis. Tik nedidelė dalis subskalių nekoreliuoja tarpusavyje. Statistiškai patikimi ryšiai nenustatyti tik tarp *asmeninių ekonominių vertybių subskalės* su beveik visomis *organizacinių vertybių subskalėmis* bei *asmeninių fizinių vertybių subskalėje* su trimis *organizacinių vertybių subskalėmis*. Nustatyti tik tiesioginiai teigiami ryšiai, kurie yra prasmingi, nes tiek asmeninės vertybės, tiek organizacinės yra koduoti teigiamai. Tai parodo, kad vienu vertybių svarbos vertinimas neįgalina vertinti kitas vertybes mažiau svarbesnėmis.

3.6 lentelėje pateiktoje matricoje vaizduojami ryšiai tarp 7 *asmeninių vertybių subskalių*, 7 *organizacinių vertybių subskalių* su 3 *poveikio asmeniui ir organizacijai subskalėmis*. Stipriausios sąsajos nustatytos tarp *organizacinių vertybių* bei *poveikio asmeniui ir organizacijai*. Rezultatai rodo, kad organizacijos klimata, darbuotojų požiūrį į darbą ir organizacijos veiklos rezultatus labiausiai prognozuoja organizacinės vertybės. Dauguma *organizacinių vertybių* ir *poveikio asmeniui ir organizacijai subskalių* koreliuoja vidutinio stiprumo ryšiu (nuo $r = 0,328$ iki $r = 0,6$). Koreliacinis visų *asmeninių vertybių* ryšys su *poveikiu asmeniui ir organizacijai* yra statistiškai reikšmingas, tačiau silpnas, todėl galima teigti, kad asmeninės vertybės sudėtingiau prognozuoja poveikį asmeniui ir organizacijai. Taip pat pastebėtina, kad nenustatyta statistiškai reikšmingų ryšių tarp *asmeninių ekonominių vertybių subskalės* nei su viena *poveikio asmeniui ir organizacijai subskale* ir *asmeninių fizinių vertybių skale* su dviem *poveikio asmeniui ir organizacijai subskalėmis*.

3.5 lentelė. Asmeninių vertybių ir organizacinių vertybių interkoreliaciniai subskalių ryšiai

Subskalės	AEV	ASV	ADOV	ADVV	APV	AESV	AFV	OEV	OSV	ODOV	ODVV	OPV	OESV	OFV
Ekonominės vertybės (AEV)	-													
Socialinės vertybės (ASV)	0,407 ***	-												
Dorovinės vertybės (ADOV)	0,167 **	0,438 ***	-											
Dvasinės vertybės (ADVV)	0,318 ***	0,495 ***	0,499 ***	-										
Profesinės vertybės (APV)	0,329 ***	0,589 ***	0,490 ***	0,600 ***	-									
Estetinės vertybės (AESV)	0,415 ***	0,510 ***	0,414 ***	0,456 ***	0,542 ***	-								
Fizinės vertybės (AFV)	0,369 ***	0,379 ***	0,356 ***	0,344 ***	0,468 ***	0,501 ***	-							
Ekonominės vertybės (OEV)	0,036	0,208 ***	0,111 *	0,205 ***	0,126 *	0,134 **	-0,04							
Socialinės vertybės (OSV)	-0,083	0,240 ***	0,269 ***	0,180 ***	0,199 ***	0,163 **	0,111 *	0,654 ***	-					
Dorovinės vertybės (ODOV)	0,000	0,288 ***	0,312 ***	0,234 ***	0,281 ***	0,188 ***	0,086	0,582 ***	0,751 ***	-				
Dvasinės vertybės (ODVV)	-0,084	0,252 ***	0,282 ***	0,288 ***	0,256 ***	0,157 **	0,173 **	0,508 **	0,782 ***	0,699 ***	-			
Profesinės vertybės (OPV)	0,011	0,298 ***	0,233 ***	0,218 ***	0,225 ***	0,163 **	0,101 **	0,595 ***	0,807 ***	0,736 ***	0,826 ***	-		
Estetinės vertybės (OESV)	0,134 **	0,278 ***	0,266 ***	0,264 ***	0,262 ***	0,335 ***	0,160 **	0,557 ***	0,617 ***	0,625 ***	0,595 **	0,699 ***	-	
Fizinės vertybės (OFV)	0,015	0,221 ***	0,228 ***	0,226 ***	0,235 ***	0,237 ***	0,185 ***	0,566 **	0,656 ***	0,583 ***	0,659 ***	0,714 ***	0,699 ***	-

($N_{\min} = 373$; $N_{\max} = 374$)

Pastaba: *** Patikimumas 0,001 ** Patikimumas 0,01, * Patikimumas 0,05

Žymėjimai:

0,6<r<=0,8	stiprus ryšys
0,4<r<=0,6	vidutinio stiprumo ryšys
0,2<r<=0,4	silpnas ryšys
0,1<r<=0,2	labai silpnas ryšys

3.6 lentelė. Interkoreliaciniai subskalių ryšiai tarp asmeninių vertybių, organizacinių vertybių ir poveikio asmeniui ir organizacijai

Subskalės	Darbuotojų požiūris į darbą	Organizacijos klimatas	Organizacijos veikla
Asmeninės ekonominės vertybės	-0,001	0,020	0,045
Asmeninės socialinės vertybės	0,287 ***	0,185 ***	0,230 ***
Asmeninės dorovinės vertybės	0,241 ***	0,205 ***	0,180 ***
Asmeninės dvasinės vertybės	0,267 ***	0,159 **	0,147 **
Asmeninės profesinės vertybės	0,262 ***	0,180 ***	0,157 **
Asmeninės estetinės vertybės	0,212 ***	0,174 **	0,200 ***
Asmeninės fizinės vertybės	0,121 *	0,025	0,046
Organizacinės ekonominės vertybės	0,328 ***	0,366 ***	0,405 ***
Organizacinės socialinės vertybės	0,538 ***	0,583 ***	0,550 ***
Organizacinės dorovinės vertybės	0,498 ***	0,575 ***	0,529 ***
Organizacinės dvasinės vertybės	0,547 ***	0,479 ***	0,501 ***
Organizacinės profesinės vertybės	0,558 ***	0,549 ***	0,600 ***
Organizacinės estetinės vertybės	0,440 ***	0,509 0,000	0,554 0,000
Organizacinės fizinės vertybės	0,493 ***	0,511 ***	0,531 ***

($N_{\min} = 373$; $N_{\max} = 374$)

Pastaba: *** Patikimumas 0,001 ** Patikimumas 0,01, * Patikimumas 0,05

Žymėjimai:

0,6 < r ≤ 0,8	stiprus ryšys
0,4 < r ≤ 0,6	vidutinio stiprumo ryšys
0,2 < r ≤ 0,4	silpnas ryšys
0,1 < r ≤ 0,2	labai silpnas ryšys

3.7 lentelėje matyti, kad nustatyti statistiškai patikimi ($p = 0,000$) ir stiprūs interkoreliaciniai ryšiai tarp poveikio asmeniui ir organizacijai subskalių: *darbuotojų požiūrio į darbą* ir *organizacijos klimato* ($r = 0,647$); *darbuotojų požiūrio į darbą* ir *veiklos rezultatų* ($r = 0,663$); *organizacijos veiklos rezultatų* ir *organizacijos klimato* ($r = 0,745$). Galima daryti išvadą, kad darbuotojų požiūris į darbą, organizacijos klimatas ir organizacijos veiklos rezultatai yra susiję, todėl šių elementų jungimas į vieną poveikio asmeniui ir organizacijai skalę reikšmingas.

3.7 lentelė. Interkoreliaciniai ryšiai tarp poveikio asmeniui ir organizacijai skalių

Skalės	DP	OK	OVR
Darbuotojų požiūris į darbą (DP)	-		
Organizacijos klimatas (OK)	0,647 ***	-	
Organizacijos veikla (OVR)	0,663 ***	0,745 ***	-

($N_{\min} = 373$; $N_{\max} = 374$)

Pastaba: *** Patikimumas 0,001 ** Patikimumas 0,01, * Patikimumas 0,05

Žymėjimai:

0,6 < r ≤ 0,8	stiprus ryšys
0,4 < r ≤ 0,6	vidutinio stiprumo ryšys
0,2 < r ≤ 0,4	silpnas ryšys
0,1 < r ≤ 0,2	labai silpnas ryšys

Analizuojant jungtinių subskalių indeksų koreliacijos stiprumą (3.8 lentelė), stiprus ryšys yra tarp *poveikio asmeniui ir organizacijai* ir *organizacinių vertybių* subskalių jungtinių skalių ($r = 0,673$). Vidutinio stiprumo ryšiai nustatyti tarp *subjektyvios vertybių kongruencijos* ir *poveikio asmeniui ir organizacijai* ($r = 0,563$) bei *organizacinių vertybių* ir *poveikio asmeniui ir organizacijai* ($r = 0,532$) skalių.

3.8 lentelė. Asmeninių vertybių, organizacinių vertybių ir poveikio asmeniui ir organizacijai interkoreliaciniai skalių ryšiai

Skalės	SVK	AV	OV	PO
Suvokiama vertybių kongruencija (SVK)	-			
Asmeninės vertybės (AV)	0,116 *	-		
Organizacinės vertybės (OV)	0,532 ***	0,283 ***	-	
Poveikis asmeniui ir organizacijai (PO)	0,563 ***	0,247 ***	0,673 ***	-

($N_{\min} = 373$; $N_{\max} = 374$)

Pastaba: *** Patikimumas 0,001 ** Patikimumas 0,01, * Patikimumas 0,05

Žymėjimai:

0,6 < r ≤ 0,8	stiprus ryšys
0,4 < r ≤ 0,6	vidutinio stiprumo ryšys
0,2 < r ≤ 0,4	silpnas ryšys
0,1 < r ≤ 0,2	labai silpnas ryšys

Rezultatai rodo, jog, išivyrąjančioms organizacinėms vertybėms (darbuotojų įvertintomis kaip svarbesnėmis), poveikis darbuotojui stiprėja, o poveikis asmeniui ir organizacijai didėja esant stipresnei suvokiamai vertybių kongruencijai. Jungtinių subskalių indeksų koreliacijos dar kartą

patvirtina, kad asmeninės vertybės neatskleidžia organizacinių vertybių, suvokiamos vertybių kongruencijos, darbuotojų požiūrio į darbą, organizacijos klimato, organizacijos veiklos rezultatų, todėl didelis dėmesys turėtų būti skiriamas organizacijoje vyraujančioms vertybėms.

Apibendrinant galima teigti, kad sistemingas ir statistiškai reikšmingas ryšys tarp daugelio asmeninių vertybių, organizacinių vertybių ir poveikio asmeniui ir organizacijai subskalių leidžia tvirtinti naudoto klausimyno kokybiškumą psichometriniu požiūriu.

Kriterinis klausimyno (empirinis išorinis) validumas

Kriterinis validumas – svarbiausias klausimyno kokybės rodiklis (Lienert, Raatz, 1994). Koreliaciniai ryšiai parodo, ar, kintant vienos subskalės reikšmei, kinta ir kitos subskalės reikšmė, tačiau nerodo šių subskalių priežastinių ryšių. Siekiant pagrįsti koreliacinius ryšius ir išnagrinėti priežastinius santykius, apskaičiuota *daugiamatė regresija* (r^2). Priklausomo kintamojo reikšmėms prognozuoti pagal kitų (nepriklausomų) kintamųjų reikšmes buvo sudaromas *tiesinės daugiamatės regresijos modelis* (Hastie ir kt., 2009). Tiesinės regresijos modelio turimų duomenų tinkamumas įvertintas determinacijos koeficientu r^2 (kuo r^2 arčiau vieneto, tuo geriau priklausomo kintamojo reikšmės aprašo regresijos modelyje esantys nepriklausomi kintamieji).

Regresijos modelis taikytas nustatyti, ar asmeninės vertybės ir organizacinės vertybės yra veiksniai, turintys poveikį asmeniui ir organizacijai. 3.9 ir 3.10 lentelėse pateikti daugiamatės regresinės analizės rezultatai. Visos asmeninių vertybių ir organizacinių vertybių subskalės regresijos modeliuose apibrėžtos kaip nepriklausomi kintamieji (priežastys), o kiekviena poveikio asmeniui ir organizacijai subskalė ir jungtinis poveikio asmeniui ir organizacijai klausimyno įvertis pagal visas subskales apibrėžti kaip priklausomi kintamieji (pasekmė/poveikis). Kuo Fišerio statistikos reikšmė didesnė, tuo didesnis klausimyno patikimumas.

Daugiamatės regresijos koeficientas rodo, kad asmeninių vertybių ir organizacinių vertybių (jungtinis indeksas) su poveikiu asmeniui ir organizacijai koreliuoja aukštu balu (0,646) ir paaiškina apie 42 proc. sklaidos (apie vidurkį galima paaiškinti tiesine regresija (3.9 lentelė)). Determinacijos koeficiento interpretacija šiuo atveju reiškia, jog asmeninės vertybės ir organizacinės vertybės daro poveikį asmeniui ir organizacijai 42 procentų sėkmingumu. Skiriant pavienes asmeninių vertybių ir organizacinių vertybių subskales, poveikis asmeniui ir organizacijai labiausiai koreliuoja su *organizacinėmis profesinėmis vertybėmis* (0,28) ir *organizacinėmis socialinėmis vertybėmis* (0,21). Labiausiai iš visų subskalių išsiskiria *organizacinės dorovinės vertybės*, kai penktadalį (20 proc.) sklaidos apie vidurkį galima paaiškinti tiesine priklausomybe. Pagal nemažą sklaidą apie vidurkį poveikį asmeniui ir organizacijai paaiškina *organizacinės fizinės vertybės* bei *organizacinės socialinės vertybės* (atitinkamai 16 proc. ir 9 proc. sklaidos). Mažiausia sklaida apie vidurkį tenka *organizacinėms profesinėms vertybėms* (6 proc.) ir *organizacinėms ekonominėms vertybėms* (5 proc.). Pastebėtina, kad *organizacinės ekonominės vertybės* įgyja neigiamą reikšmę, kuri reiškia, kad organizacinės ekonominės vertybės neigiamai koreliuoja su poveikiu asmeniui ir organizacijai.

3.9 lentelė. Asmeninių ir organizacinių vertybių ir poveikio asmeniui ir organizacijai subskalių ryšiai (N = 374) (r^2)

Priklausomas kintamasis - Poveikis asmeniui ir organizacijai (PO)			
	<i>R</i>	<i>R</i> ²	<i>R</i> ³ pakoreguotas
	0,646	0,418	0,395
			0,000
Nepriklausomi kintamieji	Nestandartizuotas Beta koeficientas	Standartizuotas Beta koeficientas	ANOVA patikimumas
(Constant)	1,110		0,010
Ekonominės vertybės (AEV)	-0,016	-0,011	0,821
Socialinės vertybės (ASV)	0,097	0,062	0,253
Dorovinės vertybės (ADOV)	-0,004	-0,002	0,962
Dvasinės vertybės (ADVV)	-0,003	-0,003	0,959
Profesinės vertybės (APV)	0,011	0,006	0,918
Estetinės vertybės (AESV)	0,121	0,100	0,072
Fizinės vertybės (AFV)	-0,131	-0,099	0,059
Ekonominės vertybės (OEV)	-0,166	-0,171	0,005
Socialinės vertybės (OSV)	0,214	0,224	0,009
Dorovinės vertybės (ODOV)	0,161	0,165	0,020
Dvasinės vertybės (ODVV)	-0,014	-0,017	0,839
Profesinės vertybės (OPV)	0,277	0,259	0,006
Estetinės vertybės (OESV)	0,017	0,019	0,783
Fizinės vertybės (OFV)	0,134	0,161	0,016

Pastaba: r – aibinės koreliacijos koeficientas, r^2 – suvestinis apibrėžtumo koeficientas, F – stebėta Fišerio statistikos reikšmė

Remiantis gautais rezultatais, regresijos lygtį galima užrašyti taip:

$$PO = 1,110 - 0,166 * OEV + 0,214 * OSV + 0,161 * ODOV + 0,277 * OPV + 0,134 * OFV.$$

Galima teigti, kad poveikis asmeniui ir organizacijai stipresnis didėjant organizacinių socialinių, dorovinių, profesinių, fizinių vertybių svarbumui ir mažėjant organizacinių ekonominių vertybių svarbumui, o kitoms likusioms nekintant.

Lyginant asmeninių vertybių ir organizacinių vertybių skalių ryšį su poveikio asmeniui ir organizacijai skale (3.10 lentelė), nustatyta, kad tik organizacinių vertybių skalė koreliuoja su poveikio asmeniui ir organizacijai skale (0,645) ir paaiškina apie 59 proc. sklaidos.

3.10 lentelė. Asmeninių ir organizacinių vertybių ir poveikio asmeniui ir organizacijai skalių ryšiai (N = 374) (r^2)

Priklausomas kintamasis - Poveikis asmeniui ir organizacijai			
	<i>R</i>	<i>R</i> ²	<i>R</i> ³ pakoreguotas
	0,605	0,366	0,363
			0,000
Nepriklausomi kintamieji	Nestandartizuotas Beta koeficientas	Standartizuotas Beta koeficientas	ANOVA patikimumas
(Constant)	0,759		0,045
Asmeninės vertybės (AV)	0,120	0,060	0,164
Organizacinės vertybės (OV)	0,645	0,587	0,000

Pastaba: r – aibinės koreliacijos koeficientas, r^2 – suvestinis apibrėžtumo koeficientas, F – stebėta Fišerio statistikos reikšmė

Apibendrinant galima teigti, kad poveikiui asmeniui ir organizacijai įtakos turi tik organizacinės vertybės. Organizacinėms vertybėms didėjant, o kitiems kintamiesiems nekintant, poveikis asmeniui ir organizacijai taip pat auga (didėja).

Regresijos lygtį galima užrašyti taip: $PO = 0,759 + 0,645 * OV$.

Akivaizdu, kad tik organizacinės vertybės – svarbus poveikio asmeniui ir organizacijai svertas. Gautus faktus ir statistinius dėsningumus galima susieti su kitų tyrėjų duomenimis, įrodant, kad organizacinės vertybės – stiprus poveikio asmeniui ir organizacijai veiksnys.

Klausimyno rezultatų faktorinė analizė

Nustačius klausimyno subskalių metodologines kokybės charakteristikas, konstrukto (struktūriniam) validumui nustatyti atlikta *faktorinė analizė*. Konstrukto validumas rodo, ar klausimynas matuoja tai, kas numatyta, todėl teiginiai sudarantys (sub)skalę privalo būti logiškai panašūs. Labai didelės apimties klausimynų subskalių konstrukto validumui patikrinti ir įvertinti taikomos pirminė ir antrinė faktorizacijos. Pirminės faktorizacijos metu išskaičiuojama teiginių visuma, o antrinės faktorizacijos metu tie teiginiai jungiami į skales. Antrinė faktorizacija parodo, ar subskalės sudaro vieną ar keletą faktorių. Tai būtina atlikti siekiant nustatyti, ar išvestas testo balas patikimai ir validžiai matuotų kokią nors vieną sudėtingą skalę – asmenines vertybes, organizacines vertybes bei poveikį asmeniui ir organizacijai. Faktorizacijos metodas skirtas kintamiesiems sutankinti. Kuo subskalės svoris didesnis, tuo labiau ji tinka tai skalei ir laikoma reikšmingesne. Antrinė faktorizacija atlikta dviem skirtingais metodais: pagrindinių komponentių (*Principal Components*) ir faktorinės analizės modeliu (*Alfa Factoring*). Pastarąjį metodą sukūrė L.J. Cronbach siekdamas patikrinti testo dimensinę struktūrą, t. y. ar konkretūs testo žingsniai paimti iš tos pačios generalinės atitinkamo klausimyno potencialių teiginių aibės. Pirmiausia, atitinkamos subskalės teiginiai faktorizuoti taikant pagrindinių komponentių ašių sukimą VARIMAX metodu (rotacija), t.y. kintamųjų ašių pasukimą ieškant maksimalios dispersijos, o, radus teoriškai prasmingą požymių struktūrą, gauti pavieniai faktoriai papildomai patikrinti *Alfa* faktorinės analizės metodu. Įrodyta, kad visos trys sukonstruoto klausimyno skalės yra patikimos (3.11 – 3.13 lentelės).

3.11 lentelė. Asmeninių vertybių antrinės faktorizacijos rezultatai (N = 374)

Principal components (1 faktoriaus modelis) F1		Alpha factoring F1	
Subskalės	N = 374	Subskalės	N = 374
Profesinės vertybės (APV)	0,82	Profesinės vertybės (APV)	0,80
Socialinės vertybės (ASV)	0,76	Estetinės vertybės (AESV)	0,74
Estetinės vertybės (AESV)	0,76	Socialinės vertybės (ASV)	0,72
Dvasinės vertybės (ADV)V	0,72	Dvasinės vertybės (ADV)V	0,64
Dorovinės vertybės (ADOV)	0,69	Dorovinės vertybės (ADOV)	0,59
Fizinės vertybės (AFV)	0,64	Fizinės vertybės (AFV)	0,57
Ekonominės vertybės (AEV)	0,54	Ekonominės vertybės (AEV)	0,45
Paašškinta sklaida	50,45%	Paašškinta sklaida	42,95%

Asmeninių vertybių subskalių (3.11 lentelė) faktoriai svoriai svyruoja nuo 0,54 iki 0,82 pagal *Principal Components* metodą ir nuo 0,45 iki 0,80 pagal *Alpha factoring* metodą. Paašikinta sklaida parodo, kiek respondentai pritaria šiam kriterijui (atitinkamai 50,45 proc. ir 42,95 proc.). Rezultatai rodo, kad skirtingas vertybes, kurias klausimyne atitinka tam tikros vertybių subskalės, pagal prasmę priskirtas asmeninių vertybių skalei, galima pagrįstai sieti su vientisa asmeninių vertybių skale.

Organizacinių vertybių skalės (3.12 lentelė) paašikinta sklaida tiek pagal *Principal Components*, tiek pagal *Alpha factoring* metodus svyruoja net apie 70 proc., o subskalių faktoriai svoriai aukšti – nuo 0,71 iki 0,91 pagal *Alpha factoring* ir nuo 0,76 iki 0,92 pagal *Principal Components*.

3.12 lentelė. Organizacinių vertybių antrinės faktorizacijos rezultatai (N=374)

Principal components (1 faktoriaus modelis) F1		Alpha factoring F1	
Subskalės	N = 373	Subskalės	N = 373
Profesinės vertybės (OPV)	0,92	Profesinės vertybės (OPV)	0,91
Socialinės vertybės (OSV)	0,90	Socialinės vertybės (OSV)	0,89
Dvasinės vertybės (ODVV)	0,87	Dvasinės vertybės (ODVV)	0,83
Dorovinės vertybės (ODOV)	0,85	Dorovinės vertybės (ODOV)	0,82
Fizinės vertybės (OFV)	0,82	Fizinės vertybės (OFV)	0,79
Estetinės vertybės (OESV)	0,81	Estetinės vertybės (OESV)	0,78
Ekonominės vertybės (OEV)	0,76	Ekonominės vertybės (OEV)	0,71
Paašikinta sklaida	71,73%	Paašikinta sklaida	67,22%

Poveikio asmeniui ir organizacijai skalės (3.13 lentelė) abiejų faktorizacijų atveju gauti aukščiausi metodologinės kokybės rodikliai. Antrinės faktorizacijos metu gauta sklaida yra aukščiausia, palyginus su kitų pateiktų skalių, ir svyruoja nuo 69,8 proc. (naudojant *Alfa factoring* metodą) iki 79,6 proc. (naudojant *Principal components* metodą). Subskalių faktoriai svorių įverčiai taip pat gana aukšti – nuo 0,76 iki 0,88 pagal *Alfa factoring* ir nuo 0,86 iki 0,91 pagal *Principal Components*. Aukšti faktoriai svoriai ir paašikinta sklaida rodo, kad klausimyno skalės ir subskalės, analizuojant poveikio asmeniui ir organizacijai dedamąsias, taip pat patikimos.

3.13 lentelė. Poveikio asmeniui ir organizacijai antrinės faktorizacijos rezultatai (N=374)

Principal components (1 faktoriaus modelis) F1		Alpha factoring F1	
Subskalės	N = 373	Subskalės	N = 373
Organizacijos veikla (OVR)	0,91	Organizacijos veikla (OVR)	0,88
Organizacijos klimatas (OK)	0,90	Organizacijos klimatas (OK)	0,86
Darbuotojų požiūris į darbą (DP)	0,86	Darbuotojų požiūris į darbą (DP)	0,76
Paašikinta sklaida	79,64%	Paašikinta sklaida	69,79%

Antrinės faktorinės analizės rezultatai atskleidžia, kad asmeninių ir organizacinių vertybių kongruencijos klausimyno subskalių faktoriai svoriai beveik visose (išskyrus vienoje asmeninių vertybių subskalėje) skalėse aukšti ir nenukrinta žemiau negu 0,6. Tai rodo reikšmingą respondentų pritarimą suformuotoms skalėms. Abiem antrinės faktorizacijos metodų atvejais gauti gana aukšti rodikliai – faktoriai svoriai ir faktorinės analizės modelio paaiškinta sklaida (procentais). Todėl pagrįstai galima teigti, kad sudarytas asmeninių ir organizacinių vertybių kongruencijos klausimynas yra validus ir patikimas, nes subskalės yra patikimos, o klausimynas, sudarydamas vientisas dimensijas, tinkamas matuoti užsibrėžtų požymių visumą.

3.1.3 Sociodemografinių charakteristikų ir organizacijos tipo įtaka vertybėms vertinti

Grupių išorėje ir grupių viduje skirtumams įvertinti naudota dvifaktorinė dispersinė analizė (*Analysis of Variance* – ANOVA), nustatant, ar priklausomo kintamojo vidurkiai skirtingose populiacijose skiriasi. ANOVA skirta nulinei hipotezei patikrinti, kai tarp dviejų ar daugiau grupių yra skirtumų. Tarpgrupinis vidutinis kvadratinis nuokrypis palyginamas su grupės vidutiniu kvadratinu nuokrypiu. Taip dispersinė analizė leidžia atskleisti kintamųjų ryšius, netiesiogiai patikrinti priežastines hipotezes. Tyrime buvo naudojama vienfaktorinė dispersinė analizė (One-Way ANOVA).

Atliktas vertybių kongruencijos, asmeninių vertybių, organizacijoje vyraujančių vertybių ir poveikio asmeniui ir organizacijai skirtumų lyginimas (pagal darbuotojų sociodemografinius pjuvenius) bei analizuoti skirtumai tarp tokių organizacijoms priskiriamų charakteristikų: multikultūriškumas, sektorius ir veiklos sritis. 3.14 – 3.22 lentelėse pateikti nustatyti skirtumai, remiantis aukščiau aprašytų charakteristikų atžvilgiu.

Lytis. 3.14 lentelėje pateikti tyrimo rezultatai rodo, kad, tikrinant Stjudento (t-test) kriterijų nepriklausomoms imtims, nustatyti statistiškai reikšmingi skirtumai visose tirtose skalėse priklausomai nuo darbuotojų lyties. *Suvokiamą vertybių kongruenciją, organizacines vertybes bei poveikį asmeniui ir organizacijai* statistiškai reikšmingiau vertina vyrai. Tik asmenines vertybes moterys vertina statistiškai reikšmingiau nei vyrai.

3.14 lentelė. Darbuotojo vertybės pagal lytį

Skalės	Vyras (N = 177)	Moteris (N = 197)	t-test patikros rezultatai	
			t	P
Suvokiama vertybių kongruencija	0,11	-0,10	2,017	0,044*
Asmeninės vertybės	-0,15	0,13	-2,709	0,007**
Organizacinės vertybės	0,12	-0,11	2,204	0,028*
Poveikis asmeniui ir organizacijai	0,13	-0,11	2,335	0,020*

Pastaba: * - statistinio reikšmingumo lygmuo $\alpha = 0,05$, ** - statistinio reikšmingumo lygmuo $\alpha = 0,01$

Amžius. 3.15 lentelėje pateikti rezultatai rodo, kad, taikant vienfaktorinę dispersinę analizę One-way ANOVA pagal Tukey HSD testą tarp skirtingo amžiaus darbuotojų z-įverčių, statistiškai reikšmingi skirtumai nenustatyti, todėl galima daryti prielaidą, kad *suvokiamo vertybių*

kongruencijos, asmeninių vertybių, organizacinių vertybių bei poveikio asmeniui ir organizacijai vertinimas nesiskiria priklausomai nuo darbuotojų amžiaus.

3.15 lentelė. Darbuotojo vertybės pagal amžių

Skalės	18-29 metai (N = 189)	30-45 metai (N = 139)	46-60 metų (N = 38)	61 m. ir daugiau (N = 8)	ANOVA patikros rezultatai	
					F	p
Suvokiama vertybių kongruencija	-0,07	-0,02	0,31	0,51	2,202	0,087
Asmeninės vertybės	-0,09	0,06	0,17	0,21	1,184	0,316
Organizacinės vertybės	0,01	-0,06	0,05	0,66	1,395	0,244
Poveikis asmeniui ir organizacijai	-0,02	-0,02	0,04	0,62	1,103	0,348

Pastaba: * - statistinio reikšmingumo lygmuo $\alpha = 0,05$, ** - statistinio reikšmingumo lygmuo $\alpha = 0,01$

Išsilavinimas. Taikant vienfaktorinę dispersinę analizę One-way ANOVA, Tukey HSD testą, statistiškai reikšmingų skirtumų tarp išsilavinimo grupių z-įverčių neišryškėjo. Skirtumų tarp *suvokiamo vertybių kongruencijos, asmeninių vertybių, organizacinių vertybių* bei *poveikio asmeniui ir organizacijai* priklausomai nuo darbuotojo įgyto išsilavinimo nenustatyta (3.16 lentelė).

3.16 lentelė. Darbuotojo vertybės pagal išsilavinimą

Skalės	Aukštasis universitetinis (N = 247)	Aukštesnysis/ aukštasis neuniversitetinis (N = 47)	Vidurinis/ profesinis (N = 40)	Nebaigtas vidurinis/ studentas (N = 40)	ANOVA patikros rezultatai	
					F	P
Suvokiama vertybių kongruencija	0,05	0,00	-0,39	0,09	2,288	0,078
Asmeninės vertybės	-0,01	-0,01	0,20	-0,15	0,814	0,487
Organizacinės vertybės	-0,04	0,00	0,16	0,08	0,542	0,654
Poveikis asmeniui ir organizacijai	-0,05	0,06	0,08	0,13	0,560	0,642

Pastaba: * - statistinio reikšmingumo lygmuo $\alpha = 0,05$, ** - statistinio reikšmingumo lygmuo $\alpha = 0,01$

Pareigos. Taikant vienfaktorinę dispersinę analizę One-way ANOVA, nustatyta, kad tik *suvokiamos vertybių kongruencijos* vertinimas skiriasi priklausomai nuo darbuotojų užimamų pareigų (3.17 lentelė). Pagal Tukey HSD testą statistiškai reikšmingi z-įverčių darbininkų ir organizacijos savininkų skirtumai. *Suvokiamą vertybių kongruenciją* išskirtinai teigiamai vertina organizacijos savininkai, o darbininkų asmeninių ir organizacinių vertybių kongruencija vertinta ypač nepalankiai. Tarp kitas pareigas užimančių darbuotojų – vadovų, specialistų/tarnautojų ir darbuotojų – statistiškai reikšmingi skirtumai nenustatyti.

3.17 lentelė. Darbuotojo vertybės pagal pareigas

Skalės	Savininkas (N = 6)	Vadovas (N = 49)	Specialistas / tarnautojas (N = 208)	Darbuotojas (N = 73)	Darbininkas (N = 38)	ANOVA patikros rezultatai	
						F	P
Suvokiama vertybių kongruencija	0,65	0,20	0,08	-0,15	-0,54	4,887	0,001**
Asmeninės vertybės	-0,42	0,06	0,07	-0,24	0,08	1,631	0,166
Organizacinės vertybės	0,22	0,22	-0,04	0,02	-0,16	0,980	0,418
Poveikis asmeniui ir organizacijai	0,63	0,24	-0,08	0,10	-0,17	2,147	0,075

Pastaba: * - statistinio reikšmingumo lygmuo $\alpha = 0,05$, ** - statistinio reikšmingumo lygmuo $\alpha = 0,01$

Pareigų atitikimas specialybei tikrintas taikant vienfaktorinę dispersinę analizę One-way ANOVA. Buvo nustatyta, kad priklausomai nuo darbuotojų užimamų pareigų atitikimo įgytą specialybę, skirtumai nustatyti tik vieninteliu aspektu – *suvokiamos vertybių kongruencijos* vertinime. Pagal Tukey HSD testą statistiškai reikšmingi skirtumai nustatyti tarp darbuotojų, kurių užimamos pareigos atitinka ar bent iš dalies atitinka įgytą specialybę, ir darbuotojų, kurių užimamos pareigos neatitinka įgytos specialybės z-įverčių. Stipresnė *suvokiama vertybių kongruencija* nustatyta darbuotojų, kurių užimamos pareigos atitinka arba iš dalies atitinka įgytą specialybę, nei tų, kurių užimamos pareigos neatitinka įgytos specialybės (3.18 lentelė).

3.18 lentelė. Darbuotojų vertybės pagal užimamų pareigų ir įgytos specialybės atitikimą

Skalės	Atitinka (N = 158)	Iš dalies atitinka (N = 115)	Neatitinka (N = 101)	ANOVA patikros rezultatai	
				F	P
Suvokiama vertybių kongruencija	0,13	0,09	-0,25	5,547	0,004**
Asmeninės vertybės	0,04	0,07	-0,12	1,309	0,271
Organizacinės vertybės	0,05	0,09	-0,15	1,950	0,144
Poveikis asmeniui ir organizacijai	0,02	0,05	-0,07	0,398	0,672

Pastaba: * - statistinio reikšmingumo lygmuo $\alpha = 0,05$, ** - statistinio reikšmingumo lygmuo $\alpha = 0,01$

Darbo stažas. Tikrinta taikant vienfaktorinę dispersinę analizę One-way ANOVA, nustatyta, kad priklausomai nuo darbuotojų darbo stažo rasti skirtumai dviem aspektais (3.19 lentelė). Pagal Tukey HSD testą statistiškai reikšmingi skirtumai nustatyti *suvokiamos vertybių kongruencijos* ir *organizacinių vertybių* vertinime. Suvokiamos vertybių kongruencijos vertinimo skirtumai nustatyti tarp darbuotojų, turinčių daugiau negu 8 metų bei mažiausią iki 1 metų darbo stažą. Pastarieji vertybių kongruenciją vertina palankiau negu darbuotojai, turintys 4–7 metų darbo stažą (šie vertybių kongruenciją įvertino labiau neigiamai). *Organizacinių vertybių* svarbos vertinimo skirtumai nustatyti tarp darbuotojų, turinčių 1–3 metų bei 4–7 metų darbo stažą, ir darbuotojų, mažiausiu (iki 1 metų) darbo stažu, z-įverčių. Taigi, darbuotojai, kurie organizacijoje

dirba mažiau nei metus, organizacines vertybes vertina palankiau, t.y. priešingai tiems darbuotojams, kurie organizacijoje dirba nuo 1 iki 7 metų.

3.19 lentelė. Darbuotojo vertybės pagal darbo stažą organizacijoje

Skalės	Iki 1 metų (N = 85)	1-3 metai (N = 130)	4-7 metai (N = 94)	8 m. ir daugiau (N = 65)	ANOVA patikros rezultatai	
					F	P
Subjektyvi vertybių kongruencija	0,21	-0,10	-0,19	0,20	3,745	0,011*
Asmeninės vertybės	0,02	-0,09	-0,09	0,28	2,351	0,072
Organizacinės vertybės	0,29	-0,14	-0,14	0,09	4,132	0,007**
Poveikis asmeniui ir organizacijai	0,15	-0,09	-0,07	0,08	1,324	0,266

Pastaba: * - statistinio reikšmingumo lygmuo $\alpha = 0,05$, ** - statistinio reikšmingumo lygmuo $\alpha = 0,01$

Organizacijos veiklos sektorius. 3.20 lentelėje matyti, kad reikšmingų statistinių skirtumų pagal sektorių, kuriam priklauso tyrime dalyvavusios organizacijos, nenustatyta. Galima daryti prielaidą, kad *suvokiamos vertybių kongruencijos, asmeninių vertybių ir organizacinių vertybių svarbos bei poveikio asmeniui ir organizacijai* vertinimas neturi reikšmingų skirtumų tarp viešojo ir privačiojo sektoriaus organizacijų grupių.

3.20 lentelė. Organizacijų vertybės pagal sektorių

Skalės	Privatus sektorius (N = 252)	Viešasis sektorius (N = 122)	t-test patikros rezultatai	
			t	P
Suvokiama vertybių kongruencija	-0,05	0,11	-1,439	0,151
Asmeninės vertybės	-0,05	0,11	-1,471	0,142
Organizacinės vertybės	-0,01	0,02	-0,260	0,795
Poveikis asmeniui ir organizacijai	-0,02	0,04	-0,575	0,565

Pastaba: * - statistinio reikšmingumo lygmuo $\alpha = 0,05$, ** - statistinio reikšmingumo lygmuo $\alpha = 0,01$

Organizacijos veikla. 3.21 lentelėje pateikti rezultatai, kurie gauti taikant vienfaktorinę dispersinę analizę One-way ANOVA. Nustatyta, kad, priklausomai nuo organizacijos veiklos profilio, statistiškai reikšmingai skiriasi tik *organizacinių vertybių svarbos vertinimas*. Pagal Tukey HSD testą statistiškai reikšmingi skirtumai nustatyti *organizacinių vertybių* skalėje tarp prekybos ir gamybos organizacijų ž-įverčių. Gamybos organizacijose *organizacinės vertybės* įvertintos aukštesniais balais, o prekybos organizacijose darbuotojai organizacijose vyraujančias vertybes vertino mažiau palankiai.

3.21 lentelė. Organizacinės vertybės pagal veiklą

Skalės	Paslaugų (N = 204)	Gamybos (N = 90)	Prekybos (N = 80)	ANOVA patikros rezultatai	
				F	P
Suvokiama vertybių kongruencija	0,04	0,06	-0,17	1,516	0,221
Asmeninės vertybės	0,05	0,09	-0,23	2,791	0,063
Organizacinės vertybės	0,00	0,21	-0,23	4,095	0,017*
Poveikis asmeniui ir organizacijai	0,05	-0,08	-0,04	0,661	0,517

Pastaba: * - statistinio reikšmingumo lygmuo $\alpha = 0,05$, ** - statistinio reikšmingumo lygmuo $\alpha = 0,01$

Organizacijos kultūriškumas. Tyrimo rezultatai rodo, kad priklausomai nuo organizacijos kultūriškumo nenustatyti statistiškai reikšmingi skirtumai *suvokiamos vertybių kongruencijos, asmeninių vertybių, organizacinių vertybių* bei *poveikio asmeniui ir organizacijai* vertinime (3.22 lentelė).

3.22 lentelė. Organizacinės vertybės pagal kultūriškumą

Skalės	Nemultikultūrinė (N = 304)	Multikultūrinė (N = 70)	t-test patikros rezultatai	
			t	P
Suvokiama vertybių kongruencija	0,04	-0,17	1,568	0,118
Asmeninės vertybės	0,03	-0,13	1,161	0,246
Organizacinės vertybės	-0,01	0,06	-0,525	0,600
Poveikis asmeniui ir organizacijai	0,03	-0,15	1,401	0,162

Pastaba: * - statistinio reikšmingumo lygmuo $\alpha = 0,05$, ** - statistinio reikšmingumo lygmuo $\alpha = 0,01$

Tirtų darbuotojų ir organizacijų skirtumai pagal charakteristikas. Apibendrinti tyrimo rezultatai pateikti 3.23 lentelėje. Lentelėje pliuso ženklas rodo, kurioms sociodemografinėms ir organizacijos tipo charakteristikoms nustatyti statistiškai reikšmingi skirtumai grupėse vertinant subjektyvią vertybių kongruenciją, asmenines vertybes, organizacines vertybes ir poveikį asmeniui ir organizacijai.

3.23 lentelė. Organizacijų tipo ir darbuotojų sociodemografinių charakteristikų fiksuoti skirtumai

	Lytis	Amžius	Išsilavinimas	Pareigos	Specialybės atitiktumas	Darbo stažas	Sektorius	Veiklos sritis	Kultūriškumas
Suvokiama vertybių kongruencija	+	-	-	+	+	+	-	-	-
Asmeninės vertybės	+	-	-	-	-	-	-	-	-
Organizacinės vertybės	+	-	-	-	-	+	-	+	-
Poveikis asmeniui ir organizacijai	+	-	-	-	-	-	-	-	-

Atliktas tyrimas patvirtino, kad negalima pamiršti fakto, kad sociodemografiniai kintamieji neturi įtakos vertybėms, o ypač vertybių kongruencijai. Tačiau išryškėjo tendencija, kad nedaugelis tirtų sociodemografinių ir organizacijos tipo charakteristikų turi įtakos asmeninėms vertybėms, organizacijoje vyraujančioms vertybėms bei poveikiui asmeniui ir organizacijai vertinti.

Sociodemografinių darbuotojų charakteristikų – amžiaus ir įgyto išsilavinimo atžvilgiu – nenustatyti jokie statistiškai reikšmingi skirtumai nė vienoje iš tirtų skalių. Reikšmingų skirtumų amžiaus požiūriu nebuvimą iš dalies galėjo lemti tai, kad didžiausias respondentų skaičius buvo 18-29 ir 30-45 metų amžiaus, t.y. skirtingų, bet ne itin nutolusių kartų respondentų grupės.

Kadangi tyrimas atliktas ištyrus konkrečias organizacijas, amžiaus kriterijus nebuvo kontroliuojamas kintamasis, tai lėmė, kad respondentų skaičius, atsižvelgiant į amžiaus grupes, nebuvo proporcingas, todėl tolimesniuose tyrimuose rekomenduotina orientuotis į kitas amžiaus grupes. Aptariant gautus rezultatus pagal įgytą išsilavinimą, galima daryti prielaidą, kad galbūt statistiškai reikšmingi skirtumai nebuvo nustatyti, nes didžiausias į imtį patekusių respondentų yra įgiję aukštąjį išsilavinimą, todėl, siekiant patikslinti rezultatus, reikėtų atskiro tyrimo, kur būtų tolygus įvairaus išsilavinimo respondentų pasiskirstymas.

Taip pat nė vienoje iš tirtų skalių nenustatyti organizacijos sektoriaus ir kultūriškumo skirtumai. Kultūriškumo požiūriu, tokiems rezultatams įtakos gali turėti tai, kad tarp nemultikultūrinių organizacijų darbuotojų gausos neišryškėja reikšmingi skirtumai lyginant su multikultūrinėmis organizacijomis, o organizacijos sektoriaus požiūriu rekomenduotini papildomi tyrimai, konkrečiai gilinantis į skirtingų sektorių organizacijų specifiką.

Daugiausia statistiškai reikšmingų skirtumų nustatyta asmeninių ir organizacinių vertybių kongruencijos vertinime. Skirtumai nustatyti daugumos sociodemografinių charakteristikų atžvilgiu: darbuotojų lyties, pareigų, pareigų atitikimo specialybei ir darbo stažo. Tyrimo rezultatai rodo, kad didesnė asmeninių ir organizacinių vertybių kongruencija išryškėja tarp organizacijų vadovų, o silpniausia – tarp darbininkų. Galima daryti prielaidą, kad išryškėjo tik labiausiai viena nuo kitos nutolusios grupės pareigų ir statuso organizacijoje atžvilgiu. Gauti tyrimo rezultatai patvirtina G. C. Homans (1974) tyrimą, jog santykinai su žemesnio lygio darbuotojais aukštesnieji organizacijos hierarchijoje linkę patirti stipresnę vertybių kongruenciją. Galima teigti, kad patvirtinama prielaida, jog organizacijos įkūrėjų vertybės labiau suderinamos su organizacinėmis vertybėmis, todėl ir vertybių kongruencija didesnė. Žymūs vertybių kongruencijos vertinimo skirtumai nustatyti tarp darbuotojų, kurių pareigos atitinka specialybę, ir tų, kurių iš dalies neatitinka ir visiškai neatitinka. Tai patvirtina prielaidą, kad didesnė vertybių kongruencija darbuotojų, kurių įgyta specialybe atitinka pareigas todėl, kad tokiems darbuotojams darbo užduotys aiškios, suprantamos, jie nesusiduria su daugeliu profesinių sunkumų. Tie, kurių pareigos neatitinka specialybės, turi tapti įvairiapusiškesni, privalo ugdyti neturimus gebėjimus ir kompetencijas, o tai lemia mažesnę vertybių kongruenciją. Darbo stažas organizacijoje taip pat turi reikšmingų skirtumų vertybių kongruencijai vertinti. Nustatyta, kad darbuotojų, kurie organizacijoje dirba mažiau nei metus ir daugiau nei 8 metus, vertybių kongruencija didesnė. Tokius rezultatus gali lemti naujo darbuotojo ne visiškai organizacijoje vyraujančių vertybių suvokimas ir vertinimas, todėl ir pozityvesnis požiūris į organizacines vertybes, o lojalių, ilgai dirbančių organizacijoje darbuotojų, kuriems organizacijoje vyraujančios vertybės aiškiai suvokiamos ir jie pritaria bei vadovaujasi joms, lemti didesnę vertybių kongruenciją ir lojalumą organizacijai. Galima daryti prielaidą, kad tik pradėję dirbti darbuotojai nemato latentinių organizacijos aspektų, kurie išryškėja tik ilguoju laikotarpiu. Taigi, tyrimas patvirtina B. Z. Posner (2010) atlikto tyrimo rezultatus, kad asmeninių ir organizacinių vertybių kongruencijai įtakos turi tokie faktoriai, kaip užimamos pareigos ir darbo stažas organizacijoje.

Tačiau tyrimo rezultatai rodo, kad organizacijos tipas vertybių kongruencijai vertinti statistiškai reikšmingų skirtumų neturi. Gauti rezultatai iš dalies prieštaringi G. Hofstede (2001),

S. Lyons ir kt. (2006), D. Suar ir R. Khuntia (2010) atliktiems tyrimams, kuriuose nustatyti nedideli, bet reikšmingi vertybių kongruencijos skirtumai skirtingo sektoriaus organizacijose. Gauti lyginamieji rezultatai rodo, kad dera vertybių kongruencijos skirtumus organizacijos sektoriaus požiūriu tirti plačiau. Organizacijos veiklos ir kultūriškumo įtakos vertybių kongruencijai vertinti, rezultatams palyginti nebuvo rasta anksčiau atliktų tokio pobūdžio subjektyvios vertybių kongruencijos tyrimų.

Tyrimo rezultatai rodo, kad asmeniniams vertybiniais darbuotojų skirtumams įtakos turi tik darbuotojų lytis, nes visais likusiais tirtais požiūriais – tiek sociodemografinių charakteristikų, tiek organizacijos tipo – skirtumų nenustatyta. Tai tik iš dalies ir patvirtina, ir paneigia B. Z. Posner (1992), A. A. Khaptsova ir S. H. Schwartz (2014) tyrimų rezultatus, kad lytis, amžius ir tautybė neturi įtakos vertybėms vertinti.

Organizacijoje vyraujančių vertybių vertinimo skirtumai nustatyti pagal darbuotojų lytį ir darbo stažą bei organizacijos veiklos sritį. Nuo 1 iki 7 metų dirbantys darbuotojai organizacijoje vyraujančias vertybes vertina prasčiau. Šis tarpnis darbinėje veikloje gali būti traktuojamas įvairių darbinės patirties padiktuotų aspektų. Tradiciškai adaptavimosi laikotarpis jau būna pasibaigęs ir darbuotojo pozicijos organizacijose būna sutvirtėjusios, galimas jau ir karjeros siekimo etapas. Tyrimo rezultatai prieštarauja G. Hofstede (2001) atliktam tyrimui, jog yra organizacinių vertybių sektorių skirtumų, tačiau vėliau patvirtino S. Lyons ir kt. (2006) atliktą tyrimą, kuriame paaiškėjo, kad jokie organizacinių vertybių skirtumai sektorių atvejais nepastebimi. Lyties skirtumai patvirtina didelės imties išsamius Schwartz ir bendraautorių atliktus tyrimus, kurie rodo, kad yra vyrų ir moterų vertybių prioritetuose skirtumų. Remiantis nustatytais organizacijos veiklos srities skirtumais, galima daryti prielaidą, kad gamybos ir prekybos organizacijose vyraujančios vertybės turi tendenciją skirtis dėl organizacijos profilio. Prekybos ir paslaugų organizacijos – labiau orientuotos į vartotojus, o gamybos – į organizacijos vidų ir procesų gerinimą, efektyvinimą. O tai lemia, kad joje gali egzistuoti stabilios, į organizaciją orientuotos vertybės, kurios labiau suvokiamos darbuotojams. Gamybos organizacijose tikėtinos labiau apibrėžtos taisyklės, standartai ir nekintančios normos, kurios rutininės ir su kuriomis dažniausiai supažindinami organizacijos darbuotojai nuo pat jų darbo pradžios. Gamybinio profilio organizacijoje vertybes galima labiau kontroliuoti, aiškiai ir suprantamai apibrėžti normas, veikos principus bei norimą darbuotojų elgseną. Taigi, organizacijos veiklos sritis suponuoja skirtingą darbuotojų požiūrį į vertybes ir jų vertinimą organizacijoje. Tačiau derėtų išsiaiškinti, ar skiriasi vertybių prioritetai skirtingos veiklos srities organizacijose, ir atlikti išsamų subjektyvios vertybių kongruencijos tyrimą.

Poveikio asmeniui ir organizacijai vertinimo skirtumai nustatyti tik vienos iš tirtų sociodemografinių darbuotojų charakteristikų – lyties – atžvilgiu, o organizacijos tipas neturi įtakos poveikio asmeniui ir organizacijai vertinti.

Ryškiausia sociodemografinė charakteristika, kuria nustatyti statistiškai reikšmingi skirtumai visoms tirtoms skalėms, darbuotojų lytis (visose 4-iose tirtose skalėse). Tai rodo, kad vyrai palankiau negu moterys vertina su organizacinėmis vertybėmis susijusius aspektus, o moterys labiau linkusios vertinti asmeninių vertybių svarbą nei organizacijos charakteristikas.

Toks vertinimas galbūt susiformavęs dėl moterų aukštesnių lūkesčių sau ir savo aplinkai, tokiems rezultatams prielaidą formuoja subjektyvios asmeninių ir organizacinių vertybių kongruencijos vertinimo skirtumai lyties atžvilgiu, kur vertybių kongruencija vyrų įvertinta palankiau nei moterų. Tyrimo rezultatai patvirtina S. H. Schwartz ir T. Rubel (2005, 2009) atliktą tarpkultūrinį tyrimą, kuriame nustatyti vertybių prioritetų skirtumai lyties atžvilgiu. Vertybių prioritetų skirtumų priežastis autoriai išsamiai paaiškina socialinio vaidmens teorijos (*social role theory*) prieigomis.

Tyrimai patvirtino, kad vertybių kongruencija padeda išlaikyti efektyvią darbo jėgą, t.y. formuoja teigiamą požiūrį į darbą, organizacijos klimata, organizacijos veiklos rezultatus, todėl dėmesys turėtų būti skiriamas sutelkiant pastangas asmeninių ir organizacinių vertybių kongruencijai stiprinti. Išsamių vertybių kongruencijos tyrimų sociodemografinių charakteristikų ir organizacijos tipo požiūriais literatūroje nėra, todėl negalima palyginti gautų rezultatų su kitų autorių tyrimų rezultatais. Tyrimo rezultatai įrodo subjektyvų vertybių, vertybių kongruencijos bei poveikio asmeniui ir organizacijai vertinimą darbuotojų sociodemografinių charakteristikų ir organizacijos tipo požiūriais ir skatina toliau plėtoti tyrimus, ypač atsižvelgiant į darbuotojų lyties, užimamų pareigų ir darbo stažo organizacijoje aspektus. Nors teigiama, kad vertybės priklauso nuo individualių vertybių, tačiau asmeninių vertybių vertinime tirtų požiūrių skirtumų nenustatyta.

Nustatyta, kad subjektyviai suvokiamos asmeninių ir organizacinių vertybių kongruencijos vertinimas skiriasi priklausomai nuo daugumos tirtų sociodemografinių charakteristikų, tačiau išskirčių analizė neparodo, kiek konkrečios asmens ir organizacinės vertybės kongruentiškos, todėl tolimesniuose tyrimuose tikslinga detaliau išanalizuoti suvokiamą vertybių kongruenciją skalių ir pavienių teiginių lygmenimis.

3.1.4 Darbuotojų subjektyviai suvokiamos vertybių kongruencijos tyrimo rezultatai

Asmeninių ir organizacinių vertybių kongruencija atsiskleidžia per individualių vertybių svarbumą, prioritetų nustatymą ir per atskirų vertybių prasmės suvokimą ir įprasminimą organizacijoje. Todėl, pirmiausia, vertybinių kongruencijos tendencijoms nustatyti buvo įvertinta suvokiama asmeninių ir organizacinių vertybių kongruencija. Kiekybiniai duomenys buvo pervesti į trijų balų skalę, išskiriant šiuos lygius: svarbios, priskiriami du aukščiausi pasirinkimai – 4, 5; neapibrėžtas požiūris – 3; nesvarbios – 1, 2 (3.24 lentelė).

Subjektyvios asmeninių ir organizacinių vertybių kongruencijos vertinimo rezultatai rodo, kad daugiau nei pusė darbuotojų pritaria, kad jų asmeninės ir organizacijos, kurioje jie dirba, vertybės yra kongruentiškos. Labiausiai (67,4 proc., $M = 3,84$) respondentai pritaria teiginiui *Aš pritariu organizacijos, kurioje dirbu, vertybėms*. Dažnas respondentų pritarimas argumentuotas tuo, kad teiginys neturi glaudaus ryšio ir identifikacijos su konkrečiomis individualiomis darbuotojų vertybėmis. Rezultatai leidžia prognozuoti, kad net jei darbuotojų individualios vertybės skiriasi nuo organizacijoje vyraujančių vertybių, darbuotojai suvokia, kad, tokioms vertybėms egzistuojant, organizacija gali efektyviai dirbti. Todėl darbuotojai gali pritari

organizacijos vertybėms, nors jos gali būti ir inkongruentiškos. Kiek mažiau (57 proc., M = 3,53) pritarė teiginiui *Mano asmeninės vertybės atitinka organizacijos, kurioje dirbu, esančias vertybes.*

3.24 lentelė. Darbuotojų suvokiamos vertybių kongruencijos rezultatai

Suvokiama vertybių kongruencija	N	Vertinimas %			Vidurkis	Moda	Standartinis nuokrypis	Variacijos koeficientas
		Nepritiriamas	Neutralus	Pritiriamas				
Aš pritariu organizacijos, kurioje dirbu, vertybėms.	374	12,8%	19,8%	67,4%	3,84	4	1,1	29%
Mano asmeninės vertybės atitinka organizacijos, kurioje dirbu, vertybes.	374	17,6%	25,4%	57,0%	3,53	4	1,1	32%
Dalykai, kuriuos aš vertinu gyvenime, yra labai artimi tiems, kurie vertinami organizacijoje, kurioje dirbu.	374	15,2%	31,6%	53,2%	3,51	4	1,1	31%
Kartais jaučiu, kad turiu „paminti“ savo asmenines vertybes, kad pateisinčiau organizacijos lūkesčius.	374	49,2%	23,0%	27,8%	2,64	1	1,3	50%
Organizacijoje, kurioje dirbu, realiai vyraujančios vertybės neatitinka organizacijos deklaruojamų, todėl aš esamoms vertybėms nepritariu.	374	53,5%	20,3%	26,2%	2,55	1	1,3	52%

Teiginys siejamas su individualiomis vertybėmis, todėl mažiau pritariama teiginiui argumentuojant, kad respondentai turėjo permąstyti asmenines vertybes ir teiginį vertinti kritiškiau. Pastebėtina, kad ketvirtadalis respondentų įvertino teiginį neutraliai (25,4 proc.). Toks teiginio įvertinimas suponuoja prielaidą, kad respondentai nežino organizacijos vertybių, todėl negali išreikšti aiškios ir pagrįstos nuomonės. Panašiai, bet kiek mažiau (53,2 proc., M = 3,51) respondentai pritaria teiginiui *Dalykai, kuriuos aš vertinu gyvenime, yra labai artimi tiems, kurie vertinami organizacijoje, kurioje dirbu.* Be to, net 31,6 proc. darbuotojų neutralūs, o tai leidžia daryti prielaidą, kad ne visos organizacijoje vyraujančios vertybės yra artimos darbuotojų individualioms vertybėms.

Analizuojant reversinių, susijusių su vertybių inkongruencija, teiginių rezultatus, paaiškėjo, kad tik 26,2 proc. (M = 2,55) respondentų pritaria teiginiui *Organizacijoje, kurioje dirbu, realiai vyraujančios vertybės neatitinka organizacijos deklaruojamų, todėl aš esamoms vertybėms nepritariu* bei kiek daugiau (27,8 proc., M = 2,64) pritarė teiginiui *Kartais jaučiu, kad turiu „paminti“ savo asmenines vertybes, kad pateisinčiau organizacijos lūkesčius.* Rezultatai rodo, kad teiginių vertinimas pasižymi heterogeniškumu, nes nustatytas aukštas variacijos koeficientas, kuris svyruoja net apie 50 proc. Taip pat, vertinant *suvokiamą vertybių kongruenciją* išskirtų teiginių atžvilgiu, nemaža dalis apklaustųjų (nuo 19,8 proc. iki 31,6 proc.) neutralūs. Nesvarus pritarimas ir didesnis nepritiriamas teiginiams, susijusiems su vertybių inkongruencija, taip pat rodo, kad respondentai labiau linkę sieti savo asmenines vertybes su organizacijos vertybėmis ir pritari joms.

Apibendrinant gautus rezultatus, galima teigti, kad darbuotojai savo asmeninių vertybių ir organizacinių vertybių kongruentiškumą vertina teigiamai, tačiau ne absoliučiai. Kyla klausimas, ar, reikšdami sutikimą ar nesutikimą konkrečių teiginių atvejais, respondentai suprato, kokias savo ir organizacines vertybes įvertino kritiškai. Nevienodas teiginių vertinimas ir dažnai neutrali nuomonė galbūt informuoja apie organizacinių vertybių trūkumą. Siekiant išsiaiškinti, ar respondentai išties supranta savo vertybes ir kaip vertina organizacines vertybes, toliau vertinama subjektyvi darbuotojų asmeninių ir organizacijai priskiriamų vertybių kongruencija.

3.1.5 Darbuotojų subjektyvaus asmeninių ir organizacinių vertybių kongruentiškumo tyrimo rezultatai subskalių lygmeniu

Organizacijoje svarbu vienodai suprasti pagrindines vertybes ir jas išlaikyti, tačiau tam būtina sąlyga – šių vertybių priimtinumas darbuotojams ir jų noras jas palaikyti, todėl organizacijos turi atsižvelgti ir į darbuotojams svarbias individualias vertybes. Siekiant nustatyti, ar egzistuoja asmeninių vertybių ir organizacinių vertybių ryšys, atlikta koreliacinė analizė. Nustatytas *Pearson's Correlation Coefficient* su indekso intervalo reikšmėmis nuo -1 iki +1. Išanalizuoti kintamųjų reikšmingumo lygmenys parodė lyginamų vertybių ryšius. Asmeninių vertybių subskalių ir analogiškų organizacinių vertybių subskalių ryšiai pateikti 3.25 lentelėje. Jei koreliacija nėra statistiškai reikšminga, negalima teigti, kad egzistuoja tiriamų asmeninių vertybių ir organizacinių vertybių ryšys.

3.25 lentelė. Asmeninių vertybių ir organizacinių vertybių koreliaciniai ryšiai

Asmeninės / Organizacinės	Ekonominės vertybės (OEV)	Socialinės vertybės (OSV)	Dorovinės vertybės (ODOV)	Dvasinės vertybės (ODVV)	Profesinės vertybės (OPV)	Estetinės vertybės (OESV)	Fizinės vertybės (OFV)
Ekonominės vertybės (AEV)	0,012 0,821						
Socialinės vertybės (ASV)	0,166** 0,001	0,227** 0,000					
Dorovinės vertybės (ADOV)	0,116* 0,025	0,301** 0,000	0,287** 0,000				
Dvasinės vertybės (ADVV)	0,142** 0,006	0,155** 0,003	0,160** 0,002	0,237** 0,000			
Profesinės vertybės (APV)	0,105* 0,043	0,216** 0,000	0,253** 0,000	0,251** 0,000	0,231** 0,000		
Estetinės vertybės (AESV)	0,106* 0,041	0,121* 0,020	0,138** 0,007	0,113* 0,029	0,135** 0,009	0,295** 0,000	
Fizinės vertybės (AFV)	-0,021 0,689	0,114* 0,028	0,037 0,474	0,173** 0,001	0,108* 0,037	0,137** 0,008	0,207** 0,000

Tyrimo rezultatai rodo, kad statistiškai reikšmingas ryšys nenustatytas tik tarp *ekonominių vertybių subskalių*. Tarp asmeninių vertybių ir organizacinių vertybių subskalių nustatytas

reikšmingas, tačiau silpnas teigiamas ryšys. Koreliacijos koeficientai tarp visų tirtų subskalių apylygiai svyruoja apie $r = 0,25$. Tai rodo, kad organizacinės vertybės beveik neturi įtakos darbuotojų asmeninėms vertybėms arba atvirkščiai. Tyrimo rezultatai leidžia manyti, kad tiek asmeninės, tiek organizacinės vertybės yra iš esmės svarbūs tiems, kurie jų laikosi ir nebūtinai turi įtakos išorinėms jėgoms organizacijos aplinkoje.

Asmeninių vertybių ir analogiškų organizacinių vertybių kongruencijai įvertinti buvo skaičiuojamas Tucker kongruencijos koeficientas. Kongruencijos koeficientas - Tucker Phi - yra pritarimo rodiklis, tikrinantis statistinį faktorių panašumą. Jei Tucker Phi didesnė už 0,95, jis rodo faktorių panašumą (van de Vijver, Leung, 1997); rodiklis tarp 0,90-0,95 nerodo tobulos, bet vis dar pakankamą faktorių struktūros panašumą (Leung ir kt., 2002). 3.26 lentelėje pateikiami Tucker kongruencijos tirtų vertybių subskalių koeficientai.

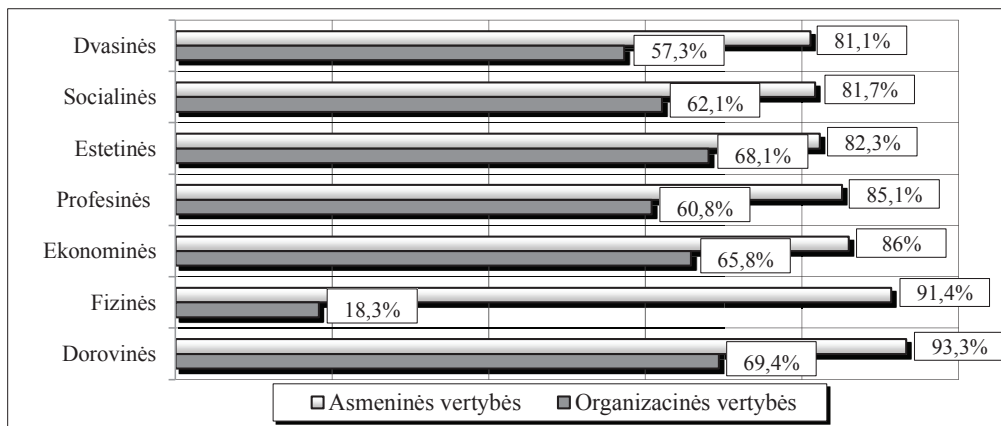
3.26 lentelė. **Tucker asmeninių ir organizacinių vertybių kongruencijos koeficientai**

Vertybių subskalė	Vertybių atotrūkis	Kongruencijos koeficientas
Ekonominių vertybių kongruencija	0,64	0,917
Estetinių vertybių kongruencija	0,39	0,9995
Socialinių vertybių kongruencija	0,59	0,981
Dorovinių vertybių kongruencija	0,66	0,991
Dvasinių vertybių kongruencija	0,67	0,991
Profesinių vertybių kongruencija	0,69	0,981
Fizinių vertybių kongruencija	0,89	0,9997

Visos vertybių subskalių Tucker kongruencijos koeficientų reikšmės yra daugiau negu 0,9, o tai rodo labai gerą asmeninių ir organizacinių vertybių kongruentiškumą. Tačiau lyginant asmeninių ir organizacinių vertybių kongruencijos rezultatus su nustatyta vertybių hierarchija, galima daryti prielaidą, kad didelė kongruencija yra todėl, kad šių vertybių vyravimas organizacijoje ir jų svarba darbuotojams yra vienoda.

Taip pat dera palyginti darbuotojų ir organizacijoje vyraujančių vertybių atitikimo panašumus procentais. Darbuotojų asmeninių vertybių ir organizacinių vertybių nuomonių reitingai pavaizduoti procentine išraiška ir pateikti 3.1 paveiksle.

Darbuotojų asmeninių vertybių analizė parodė, kad pagal svarbumą darbuotojams apylygiai svarbios visos išskirtos vertybių subskalės, tačiau, vertinant jų pritarimą procentais, galima įžvelgti nežymią jų hierarchiją grupių lygmenimis. Svarbiausios vertybių hierarchijoje – *dorovinės vertybės*, jų svarbumui pritarė 93,3 proc. respondentų ir *fizinės vertybės* (91,4 proc. pritarė), kiek mažiau svarbios *ekonominės* (86 proc.), *profesinės* (85,1 proc.), *estetinės* (82,3 proc.), *socialinės* (81,7 proc.) ir mažiausiai svarbios, respondentų nuomone, *dvasinės* (81,1 proc.) vertybės. Didelis pritarimas išskirtų vertybių grupių atžvilgiu rodo, kad individualios vertybės ypač svarbios darbuotojams. Nenustatyta vertybių grupių, kurių svarbai respondentai nepritarė.



3.1 pav. Asmeninių vertybių ir organizacinių vertybių hierarchijos palyginimas subskalių lygmenyje, %

Analizuojant subjektyviai darbuotojų vertintas organizacijoje vyraujančias vertybes (3.9 pav.), vertybių grupes respondentai įvertino nuo 18,3 proc. iki 69,4 proc. Nustatyta, kad labiausiai organizacijoje vyraujančios vertybės – *dorovinės*, kurių vyravimui organizacijoje pritarė 69,4 proc. respondentų. Taip pat organizacijoms svarbios *estetinės* (68,1 proc.) ir *ekonominės* (65,8 proc.), kiek mažiausiai – *socialinės* (62,1 proc.), *profesinės* (60,8 proc.) ir *dvasinės vertybės* (57,3 proc.). Darbuotojai nežymiai pritarė, kad organizacijoje svarbios *fizinės vertybės*, nes su šiomis vertybėmis susijusiais teiginiais sutiko tik 18,3 proc. respondentų. Tačiau vertybių hierarchija vertybių grupių lygmeniu nelabai detalai vaizduoja tikrąją situaciją, todėl dera išanalizuoti organizacinių vertybių svarbą pavienių teiginių lygmeniu.

Asmeninių vertybių ir organizacinių vertybių svarbos skirtumams nustatyti atliktas *Paired Samples T Test*. Testas taikytas kintamųjų vidurkių skirtumus dviejose priklausomose imtyse palyginti. Kai p reikšmė ne mažesnė už pasirinktą reikšmingumo lygmenį (šiuo atveju $\alpha = 0,05$), dispersijos statistiškai reikšmingai nesiskiria. Jei p reikšmė mažesnė už 0,05, populiacijų dispersijos statistiškai reikšmingai skiriasi. Išsamūs klausimyno teiginiai pateikti lentelėse. Rezultatų analizėje naudojama tik apibendrinta tirtos vertybių grupės formulė.

Asmeninių vertybių ir organizacinių vertybių reikšmingi skirtumai nustatyti visose tirtose subskalėse ($p = 0,000$) (3.27 lentelė). *Estetinių vertybių* subskalė pasižymi didžiausia vertybių kongruencija. Tai lėmė šių vertybių, kaip mažiausiai svarbių asmeniui, tačiau pakankamai svarbių ir vyraujančių organizacijose įvertinimas, palyginus su kitomis tirtomis vertybių grupėmis. Nors jos nėra vertinamos kaip svarbiausios vertybės tiek darbuotojų, tiek organizacijų, tačiau jų kongruentiškumas didžiausias (vidurkių skirtumas nustatytas 0,39). Vertinant pagal nustatytus vidurkių skirtumus ir pagal vertybių svarbumą asmeniui ir organizacijai, stipriausia kongruencija pasižymi *socialinės vertybės* (vidurkių skirtumas 0,62) ir *ekonominės vertybės* (vidurkių skirtumas 0,66).

3.27 lentelė. Asmeninių vertybių subskalių ir organizacinių vertybių subskalių svarbumo lyginimas

VERTYBIŲ GRUPĖS		Vidurkis	Standartinis nuokrypis	Poros vidurkių skirtumas	Patikimumas
1 pora	Asmeninės ekonominės vertybės	4,48	0,574	0,66	0,000
	Organizacinės ekonominės vertybės	3,82	0,837		
2 pora	Asmeninės socialinės vertybės	4,33	0,523	0,62	0,000
	Organizacinės socialinės vertybės	3,71	0,852		
3 pora	Asmeninės dorovinės vertybės	4,62	0,477	0,66	0,000
	Organizacinės dorovinės vertybės	3,96	0,839		
4 pora	Asmeninės dvasinės vertybės	4,23	0,672	0,69	0,000
	Organizacinės dvasinės vertybės	3,57	0,982		
5 pora	Asmeninės profesinės vertybės	4,35	0,468	0,68	0,000
	Organizacinės profesinės vertybės	3,67	0,760		
6 pora	Asmeninės estetinės vertybės	4,27	0,674	0,39	0,000
	Organizacinės estetinės vertybės	3,87	0,899		
7 pora	Asmeninės fizinės vertybės	4,57	0,614	0,70	0,000
	Organizacinės estetinės vertybės	3,87	0,899		

Didžiausi atotrūkiai nustatyti *fizinių vertybių* subskalėje, kurioje vidurkių skirtumas siekia net 0,70, bei *profesinių vertybių* subskalėje, kur vidurkių skirtumas 0,68. *Dvasinių vertybių* (vidurkių skirtumas 0,69) ir *dorovinių vertybių* (vidurkių skirtumas 0,66) kongruencijos labai panašios, tačiau tiek asmeniui, tiek organizacijai svarbesnės dorovinės negu dvasinės vertybės. Taip pat pažymėtina, kad nustatyti gana nuoseklūs vertybių skirtumai visose tirtose vertybių grupėse. Lyginant nustatytus vertybių atotrūkius, galima teigti, kad iš darbuotojų perspektyvos leidžiami ne itin dideli atotrūkiai tarp vertybių tam, kad darbuotojas galėtų ir toliau dirbti organizacijoje.

3.1.6 Darbuotojų subjektyvus asmeninių ir organizacinių vertybių kongruentiškumas pavienių teiginių lygmeniu

Vertybių grupių subskalių lyginimas lygmenimis neparodo visapusiško rezultato, todėl skirtumams išryškinti būtina analizė pavienių teiginių, sudarančių atitinkamas vertybių grupes, lygmeniu. 16 priede pateikta pavienių vertybių teiginių vertinimo suvestinė nuo nustatyto didžiausio iki mažiausio vertybių vidurkių skirtumo.

Teiginių lygmeniu didžiausia kongruencija pasižymi *estetinės, socialinės* ir dalis *profesinių vertybių*. Didžiausias atotrūkis nustatytas tarp *ekonominių, fizinių* ir *profesinių vertybių*. Vidurkių skirtumų analizė rodo, kad tirtos vertybės yra svarbesnės darbuotojams nei organizacijai, išskyrus *darbo užmokesčio* ir *individualaus darbo* vertinimą.

Nors pagal vertybių svarbos pasiskirstymą galima teigti, kad dauguma vertybių yra labai svarbios darbuotojams, tačiau galima įžvelgti darbuotojų asmeninių vertybių hierarchiją. Darbuotojai svarbiausiomis vertybėmis laiko *dorovines*, kiek mažiau *fizines*, mažiausiai svarbiomis – *socialines* ir *dvasines* vertybes. Asmeninių vertybių svarbą visose vertybių grupėse respondentai įvertino labai aukštu pritarimu: mažiau svarbu *prestižinio darbo turėjimas* (57,1

proc., M = 3,75) ir labiausiai svarbu *pagarbus elgesys* (97,6 proc., M = 4,75). Nė viena vertybė nebuvo įvertinta kaip nesvarbi darbuotojams asmeniškai.

Tyrimo rezultatai atskleidė, kad svarbiausiomis vertybėmis beveik visi respondentai laiko *draugiškus ir malonius darbo santykius* (95,2 proc.), *socialines garantijas* (95,2 proc.), *pagarbus elgesį* (97,6 proc.) ir *sąžiningumą* (95,2 proc.), pripažįsta, kad *parduodamos ir/ar teikiamos paslaugos būtų kokybiškos* (95,7 proc.), *teisingos premijos už pasiektus darbo rezultatus* (94,1 proc.), *svarbus pareigingumas* (94,1 proc.), *žodinių susitarimų laikymasis* (93,9 proc.). Darbuotojai prioritetus skiria visuotinai pripažįstamoms ir į asmenį orientuotoms, o ne su organizacijos gerove susijusioms vertybėms. Mažiausiai svarbiomis asmeninėmis vertybėmis darbuotojai įvertino *prestižinį darbą* (57,1 proc.), *galimybę siekti aukštesnių rezultatų sveikai konkuruojant su bendradarbiais* (66,3 proc.), *prasmingų visuomenės tikslų įgyvendinimas atliekant darbą* (67,6 proc.), *įvaizdis darbe* (68,7 proc.), *galimybė dirbti individualiai* (67,4 proc.).

Organizacijoje vyraujančios vertybės pagal svarbą išsidėstė tokia tvarka: *laiku mokamas darbo užmokestis* (94,4 proc., M = 4,68), *socialinių garantijų užtikrinimas* (87,7 proc., M = 4,5), *sąžiningai vykdoma organizacijos veikla* (80,5 proc., M = 4,25), *prekių ir paslaugų kokybės akcentavimas* (79,8 proc., M = 4,23), *rūpinimasis teigiama organizacijos reputacija visuomenėje* (80,4 proc., M = 4,19), *kolegų pagalba iškilus problemai* (79,9 proc., M = 4,15), *darbo saugumo užtikrinimas* (79,1 proc., M = 4,15), *tolerancijos skatinimas* (74,6 proc., M = 4,11) bei *galimybės dirbti individualiai suteikimas* (73 proc., M = 3,79). Mažiausiai vyraujančios vertybės organizacijose: *piniginių priemonių už darbo stažą mokėjimas* (39,6 proc., M = 2,89), *rūpinimasis darbuotojų sveikata* (46,1 proc., M = 3,2), *darbuotojų sveikos konkurencijos skatinimas* (43,2 proc., M = 3,25), *kvalifikuotų darbuotojų samdymas* (46,3 proc., M = 3,26), *asmeninius darbuotojų poreikius atitinkančių naudų teikimas* (48,1 proc., M = 3,27), *prasmingų visuomenės tikslų įgyvendinimas* (47,6 proc., M = 3,29), *organizacijos prestižas* (46,3 proc., M = 3,37), *konstruktyvus ir savalaikis grįžtamojo ryšio suteikimas* (51,6 proc., M = 3,44), *darbuotojų pasiekimų pripažinimas* (52,1 proc., M = 3,39).

Asmeninių vertybių ir organizacinių vertybių skirtumams nustatyti analizuojama pavienių klausimyno teiginių aprašomoji statistika.

Ekonominės vertybės. Statistiškai reikšmingai skiriasi nustatyti beveik visose tirtose ekonominėse vertybėse ($p = 0,000$), išskyrus vertinant *darbo užmokesčio laiku gavimą* (3.28 lentelė).

3.28 lentelė. **Ekonominių vertybių aprašomoji statistika. Asmeninių ekonominių vertybių ir organizacinių ekonominių vertybių svarbos lyginimas**

EKONOMINĖS VERTYBĖS		Vidurkis	Poros vidurkių skirtumas	Standartinis nuokrypis	Patikimumas
1 pora	Man svarbu laiku gauti darbo užmokestį.	4,66	-0,02	0,675	0,632
	Organizacijoje, kurioje dirbu, darbo užmokestis mokamas laiku.	4,68		0,748	
2 pora	Man svarbu gauti teisingas premijas, atsižvelgiant į mano pasiektus darbo rezultatus.	4,67	1,08	0,614	0,000
	Organizacijoje, kurioje dirbu, skiriamos teisingos premijos už pasiektus rezultatus.	3,60		1,350	
3 pora	Man svarbu, kad organizacija suteiktų socialines garantijas (pvz.: mokamas atostogas, sveikatos draudimą, pensijos planą, pašalpą nutikus nelaimingiems atsitikimams, motinystės/tėvystės išmokas, išmokas sunkių ligų atvejais ir pan.).	4,75	0,25	0,609	0,000
	Organizacijoje, kurioje dirbu, užtikrinamos socialinės garantijos.	4,50		0,914	
4 pora	Man svarbu gauti asmeninius poreikius atitinkančias naudas.	4,15	0,88	1,025	0,000
	Organizacijoje, kurioje dirbu, teikiamos asmeninius poreikius atitinkančios naudos (pvz.: apmokamas dalyvavimas sveikatos ugdymo programoje, sportas, gydymas, įvairūs kursai ar pan.).	3,27		1,455	
5 pora	Man svarbu gauti pinigines priemokas už darbo stažą.	4,17	1,27	1,027	0,000
	Organizacijoje, kurioje dirbu, mokamos piniginės priemokos už darbo stažą.	2,90		1,603	
6 pora	Man svarbi mūsų organizacijos plėtra.	4,35	0,36	0,981	0,000
	Organizacijoje, kurioje dirbu, orientuojamasi į nuolatinę organizacijos plėtrą.	3,99		1,162	

Didžiausi skirtumai nustatyti vertinant *pinigines priemokas už darbo stažą* (vidurkių skirtumas 1,27) ir *teisingas premijas, atsižvelgiant į pasiektus darbo rezultatus* (vidurkių skirtumas 1,08). Kiek mažesni skirtumai nustatyti *asmeninius poreikius atitinkančių naudų* vertinime (vidurkių skirtumas 0,88). Visos šios vertybės reikšmingai svarbesnės darbuotojui nei vyraujančios organizacijoje. Mažiausi vertinimo skirtumai, rodantys labiausiai kongruentiškas vertybes, nustatyti *organizacijos suteikiamoms socialinėms garantijoms užtikrinti* (vidurkių skirtumas 0,25) bei *organizacijos plėtrai* (vidurkių skirtumas 0,36). Tyrimo rezultatai rodo, kad labiausiai palaikomos organizacijoje vertybės yra teisiškai reglamentuojamos įstatymų: socialinių garantijų užtikrinimas ir laiku mokamas darbo užmokestis. Mažiau svarbios organizacijoje netiesiogiai išreikštos finansinės ekonominės vertybės, kurių vertinimas pasižymi heterogeniškumu. Dėmesio neskiriama su darbuotojų lojalumu ir darbuotojų darbo rezultatais susijusioms ekonominėms vertybėms užtikrinti. Darbuotojams arba iš dalies, arba labai svarbios visos analizuotos ekonominės vertybės, tačiau nors ir mažiau svarbios, tačiau reikšmingesnės vertybės yra orientuotos į asmeninę gerovę. Taigi, darytina išvada, kad organizacijose vyraujančios vertybės yra orientuotos į privalomas, o vertybės, orientuotos į darbuotojų gerovę, ne.

Standartinio nuokrypio įverčiai signalizuoja, kad skirtingose organizacijose vertinamos skirtingos ekonominės vertybės. Jei viename iš tirtų organizacijų mokamos priemokos už darbo stažą, o kitose – ne, sunku įvertinti vertybės vyravimą visoje tirtoje organizacijų imtyje. Rezultatai rodo, kad organizacijos turėtų vystyti darbuotojų skatinimo programas, kuriose ypatingas dėmesys būtų skiriamas piniginiams premijoms, priemokoms už įgytas žinias ar gerai atliktą darbą. Tačiau taip pat vertėtų atkreipti dėmesį į darbuotojų asmeninius poreikius atitinkančių naudų užtikrinimą.

Socialinės vertybės. Nustatyti statistiškai reikšmingi skirtumai visuose asmeninių ir organizacijos socialinių vertybių teiginiuose, išskyrus *individualaus darbo* vertinimą.

3.29 lentelė. Socialinių vertybių aprašomoji statistika. Asmeninių socialinių vertybių ir organizacinių socialinių vertybių svarbos lyginimas

SOCIALINĖS VERTYBĖS		Vidurkis	Poros vidurkių skirtumas	Standartinis nuokrypis	Patikimumas
1 pora	Man svarbu jaustis organizacijos, kurioje dirbu, dalimi.	4,56	0,94	0,819	0,000
	Organizacijoje, kurioje dirbu, stengiamasi, kad darbuotojai jaustų priklausymo organizacijai jausmą.	3,62		1,176	
2 pora	Man svarbu dirbti komandoje.	4,12	0,32	1,032	0,000
	Organizacijoje, kurioje dirbu, skatinamas komandinis darbas.	3,80		1,146	
3 pora	Man svarbu, kad turėčiau galimybę dirbti individualiai.	3,95	-0,02	1,019	0,724
	Organizacijoje, kurioje dirbu, suteikiama galimybė dirbti individualiai.	3,98		1,075	
4 pora	Man svarbūs draugiški ir malonūs darbo santykiai.	4,80	0,96	0,511	0,000
	Organizacijoje, kurioje dirbu, vyrauja malonūs ir draugiški santykiai.	3,84		1,065	
5 pora	Man svarbu turėti prestižinį, gerai kitų vertinamą darbą.	3,75	0,37	1,109	0,000
	Organizacija, kurioje dirbu, laikoma prestižine, žmonės nori joje dirbti (siekia į ją patekti).	3,38		1,112	
6 pora	Man svarbu gauti pripažinimą darbe (pvz., kad kiti pastebėtų mano pasiekimus, pagirtų vadovas, gačiau padėką, garbės raštą ir pan.).	4,04	0,65	1,065	0,000
	Organizacijoje, kurioje dirbu, pripažįstami darbuotojų pasiekimai (pvz.: darbuotojai pagiriami, įteikiamos padėkos, garbės raštai ir pan.).	3,39		1,303	
7 pora	Man svarbus tiesioginio vadovo atidumas mano atžvilgiu.	4,21	0,50	0,930	0,000
	Organizacijoje, kurioje dirbu, tiesioginis vadovas yra atidus darbuotojams.	3,71		1,275	
8 pora	Man svarbu gauti savalaikį ir konstruktyvų grįžtamąjį ryšį apie veiklos rezultatus.	4,37	0,94	0,856	0,000
	Organizacijoje, kurioje dirbu, darbuotojams suteikiamas savalaikis ir konstruktyvus grįžtamasis ryšys apie veiklos rezultatus ir jų siekimo būdus.	3,44		1,217	
9 pora	Man svarbi savalaikė vadovo pagalba.	4,24	0,60	0,910	0,000
	Organizacijoje, kurioje dirbu, darbuotojai susilaukia savalaikės vadovo pagalbos.	3,64		1,234	
10 pora	Man svarbu, kad sulaukčiau kolegų pagalbos iškilus problemai.	4,48	0,37	0,702	0,000
	Organizacijoje, kurioje dirbu, kolegos padeda iškilus problemas.	4,15		0,877	
11 pora	Man svarbu pagarbus elgesys su manimi.	4,75	0,85	0,498	0,000
	Organizacijoje, kurioje dirbu, darbuotojai gerbiami.	3,90		1,084	

Labiausiai kongruentiškomis vertybėmis galima būtų laikyti *darbą komandoje* (vidurkių skirtumas 0,32), *kolegų pagalbą iškilus problemai* (vidurkių skirtumas 0,37), *prestižinio darbo*

turėjimą (vidurkių skirtumas 0,37). Pastarojo teiginio vertinimo rezultatų kongruentiškumą galbūt lėmė ne pirminė svarba darbuotojams. Kiek mažiau, tačiau pakankamai kongruentiškos vertybės yra susijusios su organizacijos vadovo veiksmis: *tiesioginio vadovo atidumas* (vidurkių skirtumas 0,5), *savalaikė vadovo pagalba* (vidurkių skirtumas 0,6), *pripažinimas darbe* (vidurkių skirtumas 0,65). Bendrieji organizacijos socialiniai aspektai darbuotojų įvertinti ganėtinais svarbūs, tačiau jų maža organizacijose. Nustatyti skirtumai rodo, kad darbuotojai stokoja *priklausymo organizacijai jausmo* (vidurkių skirtumas 0,94), *draugiškų ir malonių darbo santykių* (vidurkių skirtumas 0,96), *savalaikio ir konstruktyvaus grįžtamojo ryšio apie veiklos rezultatus* (vidurkių skirtumas 0,94) bei *pagarbaus elgesio* (vidurkių skirtumas 0,85).

Tyrimo rezultatai rodo, kad individualus darbas nėra pageidaujamas, daugelis darbuotojų jaučia būtinybę priklausyti grupei, todėl organizacijose būtinas komandinio darbo palaikymas. Efektyviam komandiniam darbui palaikyti būtini geri organizacijos narių santykiai, todėl organizacijoms rekomenduojama kurti geresnę darbo atmosferą, kurioje darbuotojai būtų ne varžovai, o kolegos, nes geresnių rezultatų pasiekama kolektyvo nariams padedant spręsti iškilusias problemas ir rūpintis daugiau nei savo asmeniniais interesais. Darbuotojams labai svarbios socialinės vertybės, orientuotos į gerus santykius ir pagalbą bei paramą. Organizacijose labiau vyrauja į konstruktyvių darbuotojų tarpusavio santykius orientuotos vertybės, kurios naudingos organizacijai. Tyrimo rezultatai rodo, kad socialinės vertybės gali būti skirtingos svarbos skirtingose organizacijose, dalis respondentų nesijaučia atsakingi, gyvybiškai susiję su organizacija, kiti – nesijaučia įvertinti, pripažinti.

Dorovinės vertybės. Tyrimo rezultatai rodo statistiškai reikšmingus darbuotojų ir organizacijų dorovinių vertybių skirtumus visuose teiginiuose.

3.30 lentelė. **Dorovinių vertybių aprašomoji statistika. Asmeninių dorovinių vertybių ir organizacinių dorovinių vertybių svarbos lyginimas**

DOROVINĖS VERTYBĖS		Vidurkis	Poros vidurkių skirtumas	Standartinis nuokrypis	Patikimumas
1 pora	Man svarbu būti sąžiningam darbe.	4,71	0,45	0,611	0,000
	Organizacijoje, kurioje dirbu, veikla vykdoma sąžiningai (pvz.: nėra „juodosios“ buhalterijos, nėra apgaulinėjami darbuotojai bei klientai ir pan.).	4,26		1,056	
2 pora	Man svarbu būti pareiŕingam darbe.	4,66	1	0,655	0,000
	Organizacijoje, kurioje dirbu, vertinamas darbuotojų dorovingumas.	3,66		1,098	
3 pora	Man svarbu prisiimti atsakomybę už atliekamą darbą.	4,63	0,80	0,665	0,000
	Organizacijoje, kurioje dirbu, darbuotojams suteikiama asmeninė atsakomybė, pasitikint jų dorovingumu.	3,84		1,004	
4 pora	Man svarbu atvirai dalytis informacija ir žiniomis darbe.	4,51	0,57	0,698	0,000
	Organizacijoje, kurioje dirbu, skatinamas atviras dalijimasis žiniomis.	3,94		1,052	
5 pora	Man svarbu tolerancija darbe (pvz.: gerbiami individualūs ir grupiniai skirtumai).	4,59	0,47	0,668	0,000
	Organizacijoje, kurioje dirbu, skatinama tolerancija (pvz.: lyties, rasės, amžiaus ir kitais aspektais).	4,12		0,989	

Didžiausia darbuotojų ir organizacijos kongruencija nustatyta sąžiningumo vertybei. Dabuotojai *sąžiningumą darbe* laiko svarbiausia vertybe, be to, ir organizacijoje, darbuotojų nuomone, *veikla vykdoma sąžiningai* (vidurkių skirtumas 0,45). Taip pat darbuotojo ir organizacijos kongruentiška vertybė – *tolerancija* (vidurkių skirtumas 0,47). Nors ši vertybė, palyginus su sąžiningumo vertybės svarbumo vertinimu, net nėra esminė nei darbuotojui, nei organizacijai. Kiek mažiau kongruentiškos už pastarąsias vertybės yra *tolerancija darbe* bei *atviras dalijimasis informacija ir žiniomis darbe* (vidurkių skirtumas 0,57). Didžiausi vertinimo skirtumai nustatyti *pareigingumui* (vidurkių skirtumas 1) ir *atsakomybei už atliekamą darbą* (vidurkių skirtumas 0,8). Organizacijoje dorovinės vertybės vyrauja tik iš dalies, rodančios organizacijų nepasitikėjimą darbuotojais ir jų dorovinga veikla organizacijoje.

Dvasinės vertybės. Didžiausia kongruencija nustatyta *organizacijos tradicijų kūrimo, puoselėjimo* (vidurkių skirtumas 0,3) ir kiek mažesnė *prasminių visuomenės tikslų įgyvendinimo* (vidurkių skirtumas 0,59) vertybei. Tokius rezultatus lemia šių vertybių neesminė svarba darbuotojams, kadangi įvertintos tik kaip iš dalies svarbios darbuotojams. Kiek mažiau kongruentiška vertybė – *įkvepiančios organizacijos vizijos, misijos, filosofijos turėjimas* (vidurkių skirtumas 0,7). Didžiausias atotrūkis nustatytas tarp dvasinių vertybių, kurios rodo, kad *organizacijoje nėra vertinami atsidavę darbai darbuotojai* (vidurkių skirtumas 0,9) ir *organizacijoje nėra skatinama savirealizacija* (vidurkių skirtumas 0,83).

3.31 lentelė. Dvasinių vertybių aprašomoji statistika. Asmeninių dvasinių vertybių ir organizacinių dvasinių vertybių svarbos lyginimas

DVASINĖS VERTYBĖS		Vidurkis	Poros vidurkių skirtumas	Standartinis nuokrypis	Patikimumas
1 pora	Man svarbu savirealizacija darbe (pvz.: savęs, savo minčių įprasminimas dirbant).	4,53	0,83	0,701	0,000
	Organizacijoje, kurioje dirbu, skatinama savirealizacija (pvz.: suteikiama galimybė įprasinti save, savo mintis).	3,70		1,156	
2 pora	Man svarbu dirbant jausti prasmę.	4,60	0,90	0,670	0,000
	Organizacijoje, kurioje dirbu, vertinami atsidavę darbai darbuotojai (pats darbas teikia malonumą).	3,70		1,258	
3 pora	Man svarbu, kad organizacija turėtų įkvepiančią dirbti viziją, misiją, filosofiją.	4,20	0,70	0,969	0,000
	Organizacija, kurioje dirbu, turi įkvepiančią dirbti viziją, misiją ir filosofiją.	3,50		1,229	
4 pora	Man svarbu prasmingų visuomenės tikslų įgyvendinimas atliekant savo darbą (pvz.: padėti spręsti socialines problemas, prisidėti prie miesto, šalies vystymosi).	3,89	0,59	1,023	0,000
	Organizacijoje, kurioje dirbu, įgyvendinami prasmingi visuomenės tikslai (pvz.: kurie padeda spręsti socialines problemas, prisideda prie miesto ir/ar šalies vystymosi).	3,30		1,322	
5 pora	Man svarbu prisidėti prie organizacijos tradicijų kūrimo, puoselėjimo.	3,95	0,30	1,044	0,000
	Organizacijoje, kurioje dirbu, puoselėjamos tradicijos (pvz.: švenčiamos šventės, pažymimi darbuotojų gimtadieniai, turima svarbių organizacijai datų, ritualų).	3,66		1,334	

Rezultatai rodo, kad šios vertybės svarbios darbuotojams, tačiau nėra puoselėjamos organizacijose. Standartinio nuokrypio įverčiai organizacijos vertybių skalėje rodo, kad darbuotojai vertina šias vertybes organizacijoje skirtingai, todėl priėti prie išvadų negalima ir derėtų atlikti analizę orientuojantis į skirtingų organizacijų sektoriaus bei veiklos srities atvejus. Galima teigti, kad organizacijos neišnaudoja galimo organizacinės kultūros vystymo potencialo ir nesistengia suteikti prasmės darbuotojų darbui.

Profesinės vertybės. Nustatyti statistiškai reikšmingi visų profesinių vertybių vertinimo skirtumai. Labiausiai kongruentiškos šios darbuotojų ir organizacijos profesinės vertybės – *iššūkių reikalaujančios darbo užduotys* (vidurkių skirtumas 0,28), *suprantamos rašytinės darbo tvarkos taisyklės* (vidurkių skirtumas 0,32), *įsitraukimas į sprendimų priėmimą* (vidurkių skirtumas 0,37) bei *prekių ir paslaugų kokybė* (vidurkių skirtumas 0,46). Atotrūkis nustatytas tarp *aiškių tikslų turėjimo darbe* (vidurkių skirtumas 0,95), *žodinių susitarimų laikymosi* (vidurkių skirtumas 0,87) ir *galimybės planuoti darbo laiką* (vidurkių skirtumas 0,83). Didžiausi atotrūkiai tarp vertybių nustatyti tarp *išsilavinimo ir patirties gebėjimų* (vidurkių skirtumas 1,3) ir *galimybės tobulėti profesinėje srityje* (vidurkių skirtumas 1,11). Profesinių vertybių grupėje aukštesniais įverčiais įvertintos į asmenį orientuotos (egoistinės) vertybės negu asmeninės vertybės, susijusios su asmeninėmis kaip organizacijos, bendruomenės tikslais.

Darbuotojams svarbiausia, kad jie *tiektų kokybiškas prekes/paslaugas* ir vertybės būtų susijusios su asmeniniais tikslais, mažiausiai svarbios vertybės susijusios su atsakomybe, aukštesnių veiklos rezultatų siekimu – *sveika darbuotojų konkurencija, iššūkius metančios užduotys* ir *įsitraukimas į organizacijos problemų sprendimą*. Darbuotojai linkę teikti pirmenybę darbui, kuris duoda galimybę planuoti savo darbo laiką, panaudoti įgūdžius bei gebėjimus, siūlo įvairias užduotis, veiklos laisvę bei galima sužinoti, kaip vertinamas jų darbas. Organizacijoje vyraujančios profesinės vertybės rodo, kad, nors darbuotojų ugdymas yra raktas į organizacijos sėkmę ir duoda didžiausią grąžą, tačiau organizacijos orientuotos į prekių/paslaugų kokybę ir darbuotojų produktyvumą bei efektyvumą, bet ne į darbuotojų kvalifikaciją ir tobulinimąsi. Remiantis tyrimo rezultatais, kurie rodo, kad darbuotojams yra svarbus kvalifikacijos kėlimas, rekomenduotina organizacijoms parengti darbuotojų ugdymo, mokymų sistemą.

3.32 lentelė. Profesinių vertybių aprašomoji statistika. Asmeninių profesinių vertybių ir organizacinių profesinių vertybių svarbos lyginimas

PROFESINĖS VERTYBĖS		Vidurkis	oros vidurkių skirtumas	tandartinis nuokrypis	Ptikimumas
1 pora	Man svarbu panaudoti įgytus išsilavinimo ir patirties gebėjimus.	4,45	1,3	0,766	0,000
	Organizacijoje, kurioje dirbu, samdomi tik kvalifikuoti darbuotojai.	3,26		1,255	
2 pora	Man svarbu turėti galimybę pačiam planuoti savo darbo laiką.	4,45	0,83	0,819	0,000
	Organizacijoje, kurioje dirbu, suteikiamas savarankiškumas darbuotojams priimti sprendimus, susijusius su laiko planavimu.	3,61		1,195	
3 pora	Man svarbu, kad mano pasiūlymai ir idėjos būtų įvertintos darbe.	4,46	0,64	0,697	0,000
	Organizacijoje, kurioje dirbu, vertinamas darbuotojų iniciatyvumas, naujos idėjos.	3,83		1,129	
4 pora	Man svarbu turėti galimybę siekti aukštesnių pareigų.	4,35	0,72	0,866	0,000
	Organizacijoje, kurioje dirbu, suteikiama galimybė siekti aukštesnių pareigų.	3,63		1,168	
5 pora	Man svarbu gauti darbo užduotis, metančias iššūkius mano galimybėms.	4,00	0,28	0,909	0,000
	Organizacijoje, kurioje dirbu, darbuotojams formuojamos iššūkių reikalaujančios darbo užduotys.	3,72		1,100	
6 pora	Man svarbu, kad turėčiau galimybę siekti aukštesnių rezultatų sveikai konkuruojant su bendradarbiais.	3,84	0,59	0,997	0,000
	Organizacijoje, kurioje dirbu, skatinama sveika darbuotojų konkurencija.	3,26		1,138	
7 pora	Man svarbu sutelkti visas pastangas, siekiant gerų darbo rezultatų.	4,39	0,53	0,787	0,000
	Organizacijoje, kurioje dirbu, vertinami efektyviai ir produktyviai dirbantys darbuotojai.	3,86		1,118	
8 pora	Man svarbu, kad mane įtrauktų į organizacijos darbinių problemų sprendimą.	4,02	0,37	1,004	0,000
	Organizacijoje, kurioje dirbu, darbuotojai įtraukiami į problemų sprendimą.	3,64		1,132	
9 pora	Man svarbu, kad turėčiau aiškius tikslus darbe.	4,59	0,95	0,659	0,000
	Organizacijoje, kurioje dirbu, kiekvienam darbuotojui nusakomi aiškūs tikslai.	3,64		1,108	
10 pora	Man svarbu turėti galimybę tobulėti profesinėje srityje.	4,67	1,11	0,631	0,000
	Organizacijoje, kurioje dirbu, sudaromos sąlygos tobulėti profesinėje srityje, nuolat mokytis.	3,56		1,179	
11 pora	Man svarbu, kad organizacija, kurioje dirbu, turėtų suprantamas rašytines darbo tvarkos taisykles.	4,06	0,32	1,029	0,000
	Organizacijoje, kurioje dirbu, turi suprantamas rašytines darbo tvarkos taisykles.	3,74		1,209	
12 pora	Man svarbu, kad būtų laikomasi žodinių susitarimų.	4,64	0,87	0,692	0,000
	Organizacijoje, kurioje dirbu, yra laikomasi žodinių susitarimų.	3,77		1,101	
13 pora	Man svarbu, kad mano parduodamos prekės ir/ar teikiamos paslaugos būtų kokybiškos.	4,70	0,46	0,602	0,000
	Organizacijoje, kurioje dirbu, akcentuojama prekių ir paslaugų kokybė.	4,23		0,937	

Estetinės vertybės. Statistiškai reikšmingi skirtumai nustatyti ir tarp visų tirtų estetinių vertybių. Tačiau iš esmės estetines vertybes galima vadinti labiausiai kongruentiškais tarp asmens ir organizacijos.

3.33 lentelė. Estetinių vertybių aprašomoji statistika. Asmeninių estetinių vertybių ir organizacinių estetinių vertybių svarbos lyginimas

ESTETINĖS VERTYBĖS		Vidurkis	Poros vidurkių skirtumas	Standartinis nuokrypis	Patikimumas
1 pora	Man svarbu dirbti patrauklioje darbo aplinkoje.	4,35	0,60	0,814	0,000
	Organizacijoje, kurioje dirbu, kuriama patraukli darbo aplinka.	3,75		1,158	
2 pora	Man svarbu, kad organizacijos, kurioje dirbu, reputacija būtų teigiama.	4,53	0,34	0,677	0,000
	Organizacijoje, kurioje dirbu, rūpinamasi teigiama organizacijos reputacija visuomenėje.	4,19		0,969	
3 pora	Man svarbu mano įvaizdis darbe (pvz.: noriu atrodyti tvarkingai, dėvėti uniformą, jei tokia yra, reprezentuoti įmonę su jos logotipu ir pan.).	3,91	0,23	1,138	0,000
	Organizacijoje, kurioje dirbu, siekiama, kad darbuotojai atrodytų reprezentatyviai (pvz.: tvarkingai apsirengę, dėvėtų uniformas, jei organizacija turi, ir pan.).	3,68		1,184	

Didžiausia kongruencija vertinant ne tik pagal vidurkių skirtumus, bet ir pagal jų svarbumą pasižymi *organizacijos reputacija* (vidurkių skirtumas 0,34). Pastebėtina, kad organizacijos reputaciją darbuotojai galbūt sieja su kitomis vertybėmis – patikimumu ir saugumu. Labai nedideli skirtumai nustatyti vertinant *darbuotojų įvaizdžio darbe* (vidurkių skirtumas 0,23) svarbumą. Pastarojo teiginio standartinis nuokrypis labai didelis tiek vertinant asmenines, tiek organizacines vertybes, todėl derėtų atkreipti dėmesį į skirtingų organizacijų atvejų, kurie galėjo lemti tokius apibendrintus rezultatus, analizę. Didžiausias skirtumas nustatytas vertinant *patrauklios darbo aplinkos* (vidurkių skirtumas 0,60) svarbumą.

Fizinės vertybės. Fizinų vertybių grupėje vertinant su kitų lygintų vertybių grupėmis, nustatyti ne tik statistiškai reikšmingi, bet ir palyginti dideli atotrūkiai tarp asmeninių vertybių ir organizacinių vertybių.

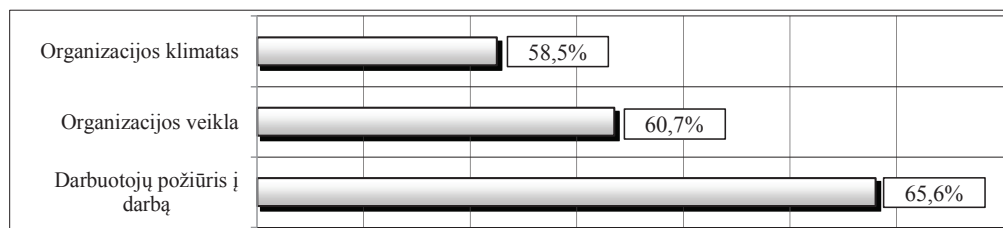
3.34 lentelė. Fizinų vertybių aprašomoji statistika. Asmeninių fizinų vertybių ir organizacinių fizinų vertybių svarbos lyginimas

FIZINĖS VERTYBĖS		Vidurkis	Poros vidurkių skirtumas	Standartinis nuokrypis	Patikimumas
1 pora	Man svarbu turėti tinkamą fizinę darbo vietą (pvz.: turėti reikalingas darbo priemones, patogią darbo vietą, tinkamą apšvietimą ir pan.).	4,60	0,70	0,691	0,000
	Organizacijoje, kurioje dirbu, suteikiama tinkama fizinė darbo vieta darbuotojams (pvz.: reikiamos darbo priemonės, ergonomiška darbo vieta ir pan.).	3,89		1,088	
2 pora	Man svarbu, kad mano darbo vieta būtų saugi.	4,58	0,43	0,727	0,000
	Organizacijoje, kurioje dirbu, užtikrinamas darbo saugumas.	4,15		0,993	
3 pora	Man svarbu mano asmeninė sveikata.	4,62	1,42	0,832	0,000
	Organizacijoje, kurioje dirbu, rūpinamasi darbuotojų sveikata (pvz.: inicijuojami sveikatos kursai, sportiniai renginiai ir pan.).	3,20		1,366	
4 pora	Man svarbu turėti tinkamas darbo sąlygas (pvz.: ne per karšta, ne per šalta, netriukšminga, švaru ir pan.).	4,50	1,42	0,873	0,000
	Organizacijoje, kurioje dirbu, rūpinamasi tinkamomis darbo sąlygomis (pvz.: ne per karšta, ne per šalta, netriukšminga, švaru ir pan.).	3,47		1,326	

Didžiausia kongruencija pasižymi *saugios darbo vietos* (vidurkių skirtumas 0,43) ir kiek mažesne *tinkamos fizinės darbo vietos* (vidurkių skirtumas 0,70) vertybės. Didžiausiu vertinimo skirtumu pasižymėjo *asmeninės sveikatos* (vidurkių skirtumas 1,42) ir *tinkamų darbo sąlygų* (vidurkių skirtumas 1,42) vertybių vertinimas. Tyrimas patvirtina, kad sveikata darbuotojų yra vertinama kaip svarbiausia asmeninė fizinė vertybė. Toks fizinių vertybių svarbumo įvertinimas iš dalies gali reikšti, kad šios vertybės nėra užtikrinamos, todėl jų reikšmė asmeniui išauga. Galbūt tinkamos fizinės darbo vietos turėjimas tiesiogiai daro įtaką darbuotojų sveikatai. Aktualizuotina išvada, kad organizacijoje laikomasi tų fizinių vertybių, kurios labiau artefaktinės ir demonstruojamos viešai, o ne nukreiptos į darbuotojų gerovę, todėl organizacijoms derėtų daugiau dėmesio skirti darbuotojų fizinėms vertybėms palaikyti, nes tinkamos darbo sąlygos labai glaudžios su asmens sveikata ir geresne savijauta, kurios tiesiogiai didina darbuotojų efektyvumą.

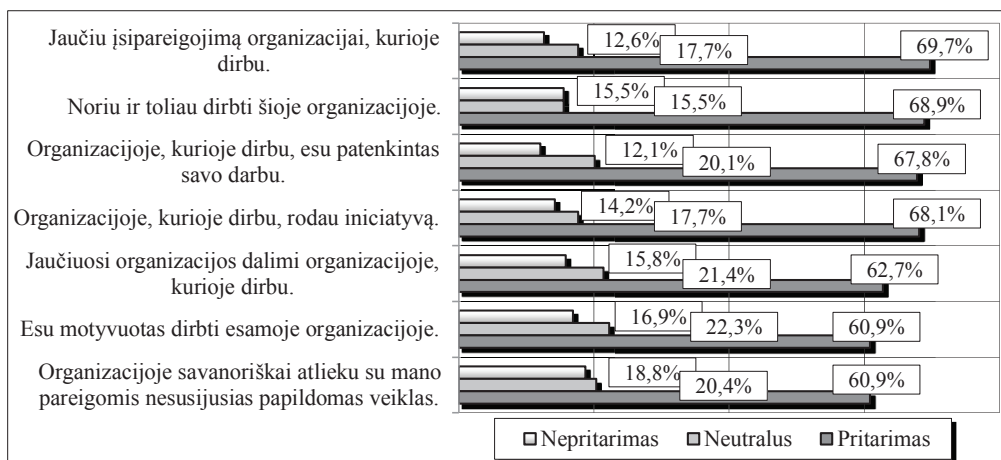
3.1.7 Vertybių poveikio asmeniui ir organizacijai tyrimo rezultatai

Poveikio asmeniui ir organizacijai dimensija suformuota norint įvertinti organizacijos klimatą (5 teiginiai), darbuotojų požiūrį į darbą (7 teiginiai) ir veiklos rezultatus (4 teiginiai). Šioje dimensijoje respondentai suformuotiems teiginiams pritaria nuo 38,1 proc. (M = 3,21) iki 75,3 proc. (M = 4,03) (3.2 – 3.5 paveikslai).



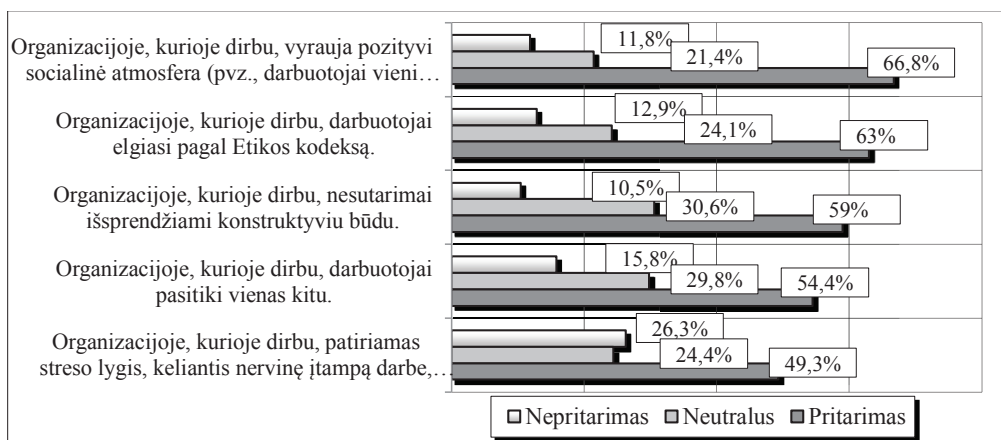
3.2 pav. Subjektyvus darbuotojų požiūris į darbą, organizacijos klimatą ir veiklos rezultatus, %

Darbuotojų požiūris į darbą įvertintas nuo 60,9 proc. (M = 3,67) iki 69,7 proc. (M = 3,95). Gana aukštas respondentų pritarimo procentas nustatytas *įsipareigojimui organizacijai* (69,7 proc., M = 3,95) ir *norui toliau dirbti organizacijoje* (68,9 proc., M = 3,95). Mažiausiai darbuotojų pritarė bei teiginiai pasižymėjo aukščiausiu variacijos koeficiento reikšme, kuri rodo atsakymų heterogeniškumą, - *motyvacijai dirbti* (60,9 proc., M = 3,74, V = 36 proc.) ir *savanoriškai atlikti su pareigomis nesusijusias papildomas veiklas* (60,9 proc., M = 3,67, V = 34 proc.). Taigi, motyvacija ir savanoriškumas dirbti daugiau nei priklauso organizacijoje iš esmės nėra labai teigiamai vertinami darbuotojų.



3.3 pav. Darbuotojų subjektyvus požiūris į darbą, %

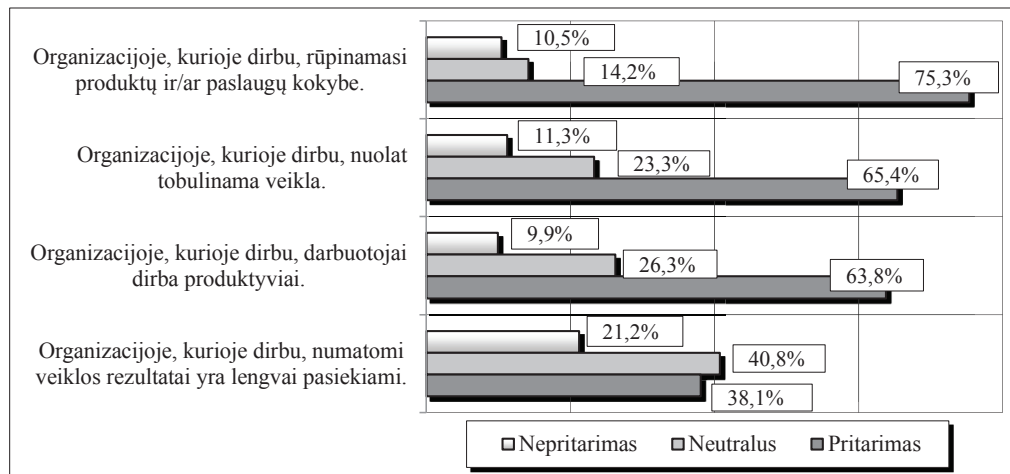
Organizacijos klimato dimensiją sudarantys teiginiai darbuotojų įvertinti nuo labai žemo 49,3 proc. (M = 3,32) iki 66,8 proc. (M = 3,84) pritarimo. 66,8 proc. (M = 3,84) respondentų sutinka, kad *organizacijoje vyrauja pozityvi socialinė atmosfera*, 63 proc. (M = 3,7) sutinka, kad *darbuotojai elgiasi pagal Etikos kodeksą*. Kad *organizacijoje konfliktai sprendžiami konstruktyviu būdu*, pritarė 59 proc. (M = 3,69) respondentų, tačiau net 30,6 proc. respondentų pažymėjo neutralų teiginio įvertį. Panašiai vertinamas ir *darbuotojų pasitikėjimas vienas kitu organizacijoje* (pritarė 54,4 proc., M = 3,56 ir neutraliai teiginį įvertino 29,8 proc. darbuotojų). Palyginti nedidelė respondentų dalis teigė, kad *patiriamas streso lygis organizacijoje yra žemas* (49,3 proc., M = 3,32) ir net 26,3 proc. respondentų nesutiko su šiuo teiginiu, o variacijos koeficientas taip pat rodo atsakymų išsibarstymą (V = 38 proc.).



3.4 pav. Darbuotojų subjektyvus požiūris į organizacijos klimatą, %

Organizacijos veiklos dimensijos teiginiai įvertinti nuo labai ryškaus nepritarimo, jog *numatomi veiklos rezultatai yra lengvai pasiekiami* (38,1 proc., M = 3,21), iki palyginti labai aukšto pritarimo, kad *organizacijoje rūpinamasi produktų ir/ar paslaugų kokybe* (75,3 proc., M = 4,03).

Kad *organizacijoje nuolat tobulinama veikla*, pritarė 63,8 proc. (M = 3,77) respondentų ir 63,8 proc. (M = 3,77) pasisakė, kad *organizacijoje darbuotojai dirba produktyviai*. Darytina išvada, kad procesai, susiję su organizacijos veikla ir efektyvumu, labai svarbūs organizacijoje, o individas iš organizacijos vadovybės didelio dėmesio nesulaukia. Beveik trečdalis darbuotojų nuomone, organizacija numato darbuotojams sunkiai pasiekiamus veiklos rezultatus ir rūpinasi prekių ir/ar paslaugų kokybe bei tobulina veiklą.



3.5 pav. Darbuotojų subjektyvus požiūris į organizacijos veiklą, %

Poveikio asmeniui ir organizacijai tyrimo rezultatai rodo, kad respondentai pozityviausiai pritaria, jog organizacijos rūpinasi produktų ir/ar paslaugų kokybe, darbuotojai jaučia įsipareigojimą organizacijai bei norą toliau dirbti organizacijoje.

3.1.8 Vertybių kongruencijos raiška tirtų organizacijų atvejais

Tyrimo rezultatų analizė visos tyrimo imties atveju neparodo skirtumų, tirtų organizacijose, todėl dera išanalizuoti visas tirtas skales, pasitelkus statistines išskirtis. Išskirtimis nusakomi tiriamieji, kurie gali būti ypatingi, netipiški, išsiskiriantys iš kitų, nes yra nutolę nuo tiriamųjų grupės bendro *asmeninių vertybių, organizacinių vertybių, suvokiamos vertybių kongruencijos* ir *poveikio asmeniui ir organizacijai* skalių vertinimų reikšmių centro. Moksliniu požiūriu išskirtys yra įdomios, nes gali rodyti skirtingas vertybių valdymo praktikas organizacijose ar pačių tiriamųjų, šiuo atveju konkrečių organizacijų darbuotojų, vertybinius ypatumus, kurie gali būti naudingi formuojant tikslesnį, pagrįstą modelį.

Gauti duomenys apskaičiuoti naudojant standartizuoto normaliojo skirstinio Z skalę, t.y. naudojant z-įverčio taisyklę, kai z-įverčio vidurkis visuomet yra lygus 0, o standartinis nuokrypis yra lygus 1. Čia statistinės išskirtys – reikšmės, labai išsiskiriančios iš kitų reikšmių trečdaliu standartinio nuokrypio (t.y. Z skalėje standartinis nuokrypis lygus 1, taigi $1:3 = 0,33$). Taigi, statistinėmis išskirtimis laikyti empiriniai įverčiai, kurie nuo normų imties vidurkio nukrypsta ne mažiau nei per 0,33 z skalės punkto. Z-skalėje teigiami įverčiai rodo, kad matuojamo požymio raiška viršija vidurkį, neigiami įverčiai rodo nuokrypį nuo vidurkio į apačią, o artimas nuliui įvertis rodo, kad matuojamas dydis yra arti vidurkio. Neigiamai Z ($z < -0,33$, standartizuota Z) rodikliai pateiktose matricose yra žemiau užsibrėžtos ribos ir rodo neigiamą situaciją tirtų skalių/subskalių lygmenimis, kurie lentelėse žymimi tamsiai pilka spalva, šviesiai pilka – rodo palankesnę/teigiamą tirtų skalių/subskalių (vertybių ir poveikio) raišką palyginus su vidurkiu ($z > 0,33$). Nustatant išskirtis, daroma prielaida, kad išskirtys neiškraipo galutinių rezultatų, tačiau taikomos kaip pagalbinių priemonė, ieškant galimų išsiskiriančių stebėjimų ir galimų jų atsiradimo priežasčių skirtingų organizacijų atvejais. Nors išskirtys turi įtakos galutiniams rezultatams, kurie apskaičiuoti visai imčiai, tačiau išskirtys taip pat parodo asmeninių vertybių, organizacinių vertybių, vertybių kongruencijos ir poveikio asmeniui ir organizacijai skirtumus tirtose organizacijose. Todėl, analizuojant duomenis, išskirtys organizacijų atvejais nebuvo pašalintos.

Siekiant nustatyti skirtumus tirtų organizacijų atvejais, išskirtys apskaičiuotos ir analizuotos penkiolikoje skirtingų organizacijų. Išskirčių matrica pateikta 3.35 lentelėje, kurioje pateikiamos statistinės išskirtys 18-oje tirtų subskalių.

Išskirčių analizė rodo, kad išskirtys žemiau vidurkio tirtose subskalėse nustatytos 50 (9 išskirtys), 80 (9 išskirtys), 100 (6 išskirtys), 110 (9 išskirtys) bei 140 (7 išskirtys) atvejais. 80 ir 140 *Suvokiamos vertybių kongruencijos* vertinimuose, lyginant su kitų tirtų organizacijų atvejais, nustatyti statistiškai reikšmingi neigiami skirtumai. Daugiausia skirtumų tarp organizacijų pastebėta *asmeninių ekonominių vertybių* ir *organizacinių ekonominių vertybių* vertinime. Neigiamas *organizacinių fizinių vertybių* vertinimas nustatytas taip pat keturiose tirtose organizacijose. 20, 70 ir 120 nustatytos tik teigiamos išskirtys, rodančios šiose organizacijose palankiau vertinamas asmenines vertybes, organizacines vertybes, suvokiamą vertybių kongruenciją ar poveikį asmeniui ir organizacijai. Prasčiausiai tiriamieji kriterijai įvertinti 50 (nė vienos teigiamos statistinės išskirties ir net 9 neigiamos išskirtys).

120 nustatytos net 9 teigiamos išskirtys, šioje organizacijoje, lyginant su kitomis, palankiausiai vertinamos tiek asmeninės vertybės, tiek organizacinės vertybės. Taip pat prie pavyzdinių priskirtina ir 70 su 7 teigiamomis išskirtimis ir 20 su 6 teigiamomis išskirtimis. Kelių organizacijų, kuriose nustatytos ir teigiamos, ir neigiamos išskirtys (30, 60, 80, 90 ir 100 atvejais), profiliai išsiskiria vertinimų kontrastingumu. Taip pat pastebėtina, jeigu organizacijose identifikuota daugiau neigiamų išskirčių, teigiamų jose nustatyta žymiai mažiau, ir atvirkščiai. 5 organizacijose nustatytos vien teigiamos išskirtys (10, 20, 40, 70 ir 120) bei 3 vien neigiamos išskirtys (50, 140 ir 150).

3.35 lentelė. Vertybių, tirtų organizacijose, skirtumai

Skalės	Subskalės	1 0	2 0	3 0	4 0	5 0	6 0	7 0	8 0	9 0	10 0	11 0	12 0	13 0	14 0	15 0
Suvokiama vertybių kongruencija (SVK)	Ekonominės vertybės (AEV)	0,12	-0,06	-0,42	-0,20	-0,24	-0,56	-0,05	0,73	0,08	-1,19	-1,06	0,20	0,09	0,22	0,23
	Socialinės vertybės (ASV)	-0,04	0,10	0,04	0,12	-0,37	-0,11	0,24	-0,11	0,27	-0,44	-0,54	0,51	0,00	-0,12	0,02
	Dorovinės vertybės (ADOV)	-0,16	0,19	-0,29	0,34	0,10	0,17	0,04	-0,47	-0,03	0,28	0,12	0,06	0,10	-0,45	-0,08
	Dvasinės vertybės (ADVV)	0,13	0,27	0,10	0,05	0,00	-0,02	0,22	-0,21	0,19	0,17	-0,57	0,32	-0,19	-0,38	0,09
	Profesinės vertybės (APV)	0,03	-0,22	-0,03	0,10	-0,05	0,10	0,15	-0,48	0,25	-0,51	-0,12	0,38	0,03	0,28	-0,05
	Estetinės vertybės (AESV)	-0,23	0,42	0,05	0,13	-0,35	0,10	0,72	0,05	-0,11	-0,89	-0,71	0,02	-0,04	0,10	-0,10
	Fizinės vertybės (AFV)	0,20	0,13	0,21	0,02	0,10	-0,09	0,36	-1,01	0,34	0,14	-1,62	0,29	0,12	0,14	0,09
	Ekonominės vertybės (OEV)	0,23	0,33	0,32	-0,05	-1,00	-0,01	0,42	0,75	0,08	-0,33	-0,41	0,35	-0,22	-0,43	-0,19
	Socialinės vertybės (OSV)	0,31	0,45	0,10	0,08	-0,35	0,20	0,40	-0,56	-0,10	0,31	0,31	0,33	-0,07	-0,20	-0,31
	Dorovinės vertybės (ODOV)	0,35	0,23	0,19	0,02	-0,69	0,55	0,22	-0,06	-0,32	0,11	0,26	0,30	0,30	-0,07	-0,14
Organizacinės vertybės (OV)	Dvasinės vertybės (ODVV)	0,41	0,54	0,06	0,24	-0,25	0,45	0,34	-1,02	0,20	0,29	-0,58	0,44	-0,13	-0,39	-0,20
	Profesinės vertybės (OPV)	0,31	0,40	0,18	0,10	-0,18	0,04	0,17	-0,44	0,06	0,20	-0,06	0,58	-0,12	-0,32	-0,22
	Estetinės vertybės (OESV)	0,13	0,07	0,14	0,12	-1,25	0,32	0,46	0,31	-0,45	-0,09	-0,65	0,05	-0,05	-0,31	0,11
	Fizinės vertybės (OFV)	0,25	0,09	0,48	0,23	-0,78	-0,40	0,50	-0,49	-0,13	0,39	-1,48	0,78	0,08	-0,20	0,00
Poveikis asmeniui ir organizacijai (PO)	Darbuotojų požiūris į darbą (DP)	-0,09	0,29	0,00	0,44	-0,24	0,50	0,22	-0,56	0,21	-0,38	0,08	0,34	-0,14	-0,33	-0,16
	Organizacijos klimatas (OK)	-0,04	0,20	-0,02	0,07	-0,38	0,47	0,20	0,00	-0,43	0,28	0,51	0,03	0,12	-0,35	-0,32
	Organizacijos veikla (OVR)	-0,17	0,27	-0,43	0,15	-0,55	0,55	0,22	0,07	-0,07	-0,12	0,14	0,47	0,01	-0,32	-0,24

Pastaba: statistinės išskirtys

Žymėjimai:

z > 0,33

z < -0,33



Analizuojant išskirtis subskalių lygmeniu (3.36 lentelė), labiausiai asmeninių vertybių skalėje išsiskyrė ekonominių vertybių (4 neigiamos ir 1 teigiama išskirtis), estetinių (3 neigiamos ir 2 teigiamos) bei socialinių (3 neigiamos ir 1 teigiama) vertybių vertinimas. Lyginant *asmeninių vertybių* subskales, kuriose iš viso nustatytos 26 išskirtys, *organizacijos vertybių* skalėje išskirčių ir atsakymų nevienalytiškumo nustatyta ženkliai daugiau – net 40. Neigiamos *organizacijos veiklos rezultatų, poveikio asmeniui ir organizacijai* išskirtys nustatytos tose organizacijose, kuriose daug neigiamų išskirčių *asmeninių vertybių* ir *organizacinių vertybių* skalių atžvilgiu (80 ir 140). Fenomenalu, kad 110 *asmeninių vertybių* ir *organizacinių vertybių* skalėse nustatyta ypač daug neigiamų išskirčių, tačiau *subjektyvios vertybių kongruencijos skalėje* nustatyta teigiama išskirtis, o taip pat teigiama išskirtis ir *organizacijos klimato* subskalėje. 60 nustatyta daugiau teigiamų išskirčių *organizacinių vertybių* skalėje, kurios suponuoja teigiamas išskirtis *suvokiamos vertybių kongruencijos* ir *poveikio asmeniui ir organizacijai* skalėms vertinti.

Taigi, ne visose organizacijose palaikomos ir vienodai vyrauja skirtingos vertybių rūšys, todėl jų svarba vertybių hierarchijoje taip pat skiriasi. Išskirčių nevienodumas tiek subskalių, tiek organizacijų atvejais rodo, kad skirtingose organizacijose vyrauja skirtingos vertybės ir dirba skirtingų vertybių darbuotojai, todėl natūralu, kad visoms organizacijoms netikslinga taikyti vienodas vertybių sistemas tiek organizacijos, tiek individo lygmeniu.

Lyginant išskirtis subskalių lygmeniu (3.36 lentelė), pažymėtina, kad tirtose dimensijose nustatyta daugiau teigiamų (13 išskirčių) nei neigiamų (9 išskirtys) išskirčių. Neigiamos išskirtys beveik visose skalėse nustatytos 140, 110 *asmeninių vertybių* ir *organizacinių vertybių* skalėse, 50 *organizacinių vertybių* bei *poveikio asmeniui ir organizacijai* skalėse, 80 *suvokiamos vertybių kongruencijos* skalėje ir 100 *asmeninių vertybių* skalėje. Ypač teigiamu *poveikio asmeniui ir organizacijai* vertinimu išsiskyrė tik 60. Didžiausia *Suvokiama vertybių kongruencija* nustatyta 20, 60 ir 110, kiek mažesnė - 10, 30 ir 40. Lyginant su bendraisiais imties vertinimais, labiausiai *asmeninių vertybių* svarba išsiskyrė 70 ir 120, o didelėmis *organizacinėmis vertybėmis* 10, 20, 70 ir 120. *Organizacinės vertybės* geriau vertinamos tose organizacijose, kuriose nustatyta didesnė *asmeninių vertybių* svarba. 70 ir 120 pastebimas ne tik išskirčių, bet ir vertinimų panašumas. Lyginant su kitomis organizacijomis, jose matomi labai aukšti visų skalių rodikliai. Labiausiai išskirčių dvilypumu pasižymėjo 110, kurioje nustatytos ir teigiamos, ir neigiamos išskirtys. Šioje organizacijoje tiek *asmeninės vertybės*, tiek *organizacinės vertybės* vertinamos silpniausiai (neigiamos išskirtys skalėse), tačiau *suvokiamos vertybių kongruencijos* skalėje nustatyta teigiama išskirtis. Tokie rezultatai rodo, kad nors vertybės ir vertinamos prasčiausiai tiek individualiu, tiek organizacijos lygmeniu, tačiau jos kongruentiškos.

3.36 lentelė. **Subjektyvios vertybių kongruencijos, asmeninių vertybių, organizacijos vertybių ir poveikio asmeniui ir organizacijai raiška tirtų organizacijų atvejais**

Skalė	Suvokiama vertybių kongruencija	Asmeninės vertybės	Organizacinės vertybės	Poveikis asmeniui ir organizacijai
1 organizacija (1O)	0,36	0,02	0,34	-0,11
2 organizacija (2O)	0,60	0,19	0,36	0,28
3 organizacija (3O)	0,42	-0,05	0,25	-0,16
4 organizacija (4O)	0,37	0,10	0,14	0,26
5 organizacija (5O)	0,06	-0,17	-0,77	-0,43
6 organizacija (6O)	0,58	-0,09	0,19	0,57
7 organizacija (7O)	0,08	0,37	0,43	0,24
8 organizacija (8O)	-0,79	-0,29	-0,28	-0,20
9 organizacija (9O)	-0,20	0,20	-0,11	-0,10
10 organizacija (10O)	-0,20	-0,50	0,16	-0,09
11 organizacija (11O)	0,75	-0,97	-0,48	0,26
12 organizacija (12O)	-0,05	0,35	0,49	0,31
13 organizacija (13O)	-0,16	0,01	-0,09	-0,01
14 organizacija (14O)	-0,75	-0,04	-0,34	-0,38
15 organizacija (15O)	-0,28	0,05	-0,21	-0,26

Pastaba: statistinės išskirtys

Žymėjimai:

$z > 0,33$

$z < -0,33$

Tokių išskirčių susiformavimą 11O galima grįsti ypatingu organizacijos veiklos principu, kai organizacijos nariai vienas kito realiai nepažįsta, tačiau kartu dirba virtualioje organizacijoje nuotoliniu būdu.

Analizuojant išskirtis pagal organizacijos kultūriškumą (3.37 lentelė), iš 18 tirtų subskalių nustatytos 3 neigiamos išskirtys multikultūrinėse organizacijose. Nustatyti *asmeninių dorovinių vertybių, asmeninių fizinių vertybių ir darbuotojų požiūrio į darbą* vertinimo skirtumai, kurie tik multikultūrinėse organizacijose vertinami prasčiau. Taip pat multikultūrinių organizacijų atveju nustatytos dvi teigiamos išskirtys. *Asmeninės ekonominės vertybės* ir *organizacijos ekonominės vertybės* multikultūrinėse vertinamos teigiamiau – jų svarba individui didesnė, o ir organizacijoje jų raiška didesnė.

3.37 lentelė. **Subjektyvios vertybių kongruencijos, asmeninių vertybių, organizacijos vertybių ir poveikio asmeniui ir organizacijai skirtumai organizacijos kultūriškumo aspektu**

Skalės	Subskalės	Nemultikultūrinė	Multikultūrinė
Suvokiama vertybių kongruencija (SVK)	-	0,04	-0,17
Asmeninės vertybės (AV)	Ekonominės vertybės (AEV)	-0,09	0,40
	Socialinės vertybės (ASV)	0,02	-0,07
	Dorovinės vertybės (ADOV)	0,07	-0,30
	Dvasinės vertybės (ADV)V	0,01	-0,02
	Profesinės vertybės (APV)	0,05	-0,20
	Estetinės vertybės (AESV)	0,02	-0,10
	Fizinės vertybės (AFV)	0,08	-0,36
Organizacijos vertybės (OV)	Ekonominės vertybės (OEV)	-0,11	0,46
	Socialinės vertybės (OSV)	0,02	-0,09
	Dorovinės vertybės (ODOV)	-0,04	0,16
	Dvasinės vertybės (ODV)V	0,06	-0,24
	Profesinės vertybės (OPV)	0,01	-0,03
	Estetinės vertybės (OESV)	-0,05	0,21
Poveikis asmeniui ir organizacijai (PO)	Fizinės vertybės (OFV)	0,02	-0,09
	Darbuotojų požiūris į darbą (DP)	0,07	-0,30
	Organizacijos klimatas (OK)	0,00	-0,02
	Organizacijos veikla (OVR)	0,01	-0,06

Pastaba: statistinės išskirtys

Žymėjimai:

$z > 0,33$

$z < -0,33$



Analizuojant išskirtis organizacijos veiklos srities aspektu (3.38 lentelė), išskirtys nustatytos prekybos organizacijų atvejais. Visos išskirtys neigiamos, t. y. prekybos organizacijose neigiamiau vertinamos *asmeninės fizinės, organizacijos dorovinės ir organizacijos fizinės vertybės*. Darytina išvada, kad prekybos organizacijose stinga komforto, susijusio su darbine veikla, kuri įprasminama fizinių bei dorovinių vyravimu. Teigiamų išskirčių organizacijos veiklos srities požiūriu nenustatyta.

3.38 lentelė. **Subjektyvios vertybių kongruencijos, asmeninių vertybių, organizacijos vertybių ir poveikio asmeniui ir organizacijai skirtumai organizacijų veiklos srities aspektu**

Skalės	Subskalės	Paslaugų	Gamybos	Prekybos
Suvokiama vertybių kongruencija (SVK)	-	0,04	0,06	-0,17
Asmeninės vertybės (AV)	Ekonominės vertybės (AEV)	0,00	0,04	-0,03
	Socialinės vertybės (ASV)	0,07	0,02	-0,21
	Dorovinės vertybės (ADOV)	0,12	-0,18	-0,09
	Dvasinės vertybės (ADV)	0,01	0,04	-0,07
	Profesinės vertybės (APV)	0,04	0,11	-0,23
	Estetinės vertybės (AESV)	0,00	0,11	-0,12
Organizacijos vertybės (OV)	Fizinės vertybės (AFV)	0,05	0,23	-0,39
	Ekonominės vertybės (OEV)	-0,07	0,15	0,02
	Socialinės vertybės (OSV)	0,00	0,20	-0,23
	Dorovinės vertybės (ODOV)	-0,07	0,20	-0,04
	Dvasinės vertybės (ODV)	0,05	0,18	-0,32
	Profesinės vertybės (OPV)	0,02	0,12	-0,19
Poveikis asmeniui ir organizacijai (PO)	Estetinės vertybės (OESV)	-0,02	0,12	-0,10
	Fizinės vertybės (OFV)	0,07	0,24	-0,45
	Darbuotojų požiūris į darbą (DP)	0,10	-0,05	-0,19
	Organizacijos klimatas (OK)	-0,01	-0,04	0,06
	Organizacijos veikla (OVR)	0,05	-0,13	0,03

Pastaba: statistinės išskirtys

Žymėjimai:

$z > 0,33$

$z < -0,33$



Kitų analizuotų aspektų atvejais (pagal sektorių, darbo patirtį užsienio šalyse, susitikimus su užsienio partneriais, užimamų pareigų atitikimą įgytą specialybę) reikšmingų teigiamų ar neigiamų išskirčių skalių/subskalių vertinimuose nenustatyta.

3.2 Kokybinis asmeninių ir organizacinių vertybių kongruencijos tyrimas

Tyrimo tikslas – ištyrus asmeninių ir organizacijos vertybių kongruenciją kiekybinio požiūriu, atlikti interviu su organizacijų vadovais ir, palyginus kokybinio ir kiekybinio tyrimų rezultatus, nustatyti asmeninių ir organizacinių vertybių kongruencijos ar/ir atotrūkio priežastis.

Tikslui pasiekti keliami tokie **tyrimo uždaviniai**:

1. Nustatyti, kaip skirtingų organizacijų praktikoje dirbama su vertybėmis.
2. Identifikuoti priežastis, lemiančias darbuotojų ir organizacijos vertybių kongruenciją ir/ar atotrūkį.
3. Suformuoti asmeninių ir organizacinių vertybių atotrūkio mažinimo ir/arba eliminavimo vadybinius sprendimus.

Tyrimo ir duomenų apdorojimo metodai. Tyrimo tikslui pasiekti pasirinktas kokybinis tyrimo duomenų rinkimo metodas – apklausa žodžiu, naudojant patikrintą *Asmeninių ir organizacinių vertybių kongruencijos interviu klausimyną vadovams*. Tyrimas atliktas taikant pusiau struktūruoto interviu metodą, informantams papildomai pateikiant interviu metu kylančius klausimus. Siekta išgauti tyrime dalyvavusių vadovų refleksijas apie jų patirtis bei suvokimą apie

tiriamą reiškinį (Akerlind, 2005). Interviu, informantams sutikus, įrašyti į diktofoną, o, transkribavus tekstą, pageidaujant tyrimo dalyviams, audio įrašai panaikinti. Transkribuoto interviu teksto apimtis – 47 puslapiai. Analizei parinkti interviu teksto fragmentai, kuriose kalbama apie tiriamą objektą, perkelti į vieną atskirą dokumentą ir parengti interpretacijai. Interviu duomenų turinio analizei taikytas fenomenografijos metodas (Akerlind, 2005; Žydžiūnaitė, Jonušaitė, 2007). Analizė atlikta pagal fenomenografijos principus nuo transkripcijų skaitymo iki kiekvienos kategorijos unikalų charakteristikų bei reikšmingų reiškinio raiškos panašumų ir skirtumų nustatymo (Dalhgren, Fallsberg, 1991). Identifikuoti reikšmingiausi kiekvieno tiriamojo atsakymų elementai, ieškota atsakymo centrinės ašies, grupuoti, lyginti panašūs atsakymai. Nesiekta rasti vienintelės ir nekintamos esmės, bet atskleisti, kokie skirtingi suvokimai išryškina tiriamą reiškinį. Fenomenografinės analizės pagrindu aprašytos fenomeno kategorijos, nustatyta, kaip viena su kita kategorijos susijusios ir turi įtakos asmeninių ir organizacinių vertybių kongruencijos raiškai organizacijoje. Kokybinio tyrimo rezultatų interpretavimo pagrindu nustatytos ir apibūdintos kiekybinio tyrimo rezultatų priežastys, lemiančios darbuotojų ir organizacijos vertybių kongruenciją ir/arba atotrūkį.

Tyrimo organizavimas ir eiga. Interviu su vadovais vykdyti 2015 m. lapkričio – 2016 m. balandžio mėnesiais ir tik atlikus darbuotojų apklausas organizacijose. Interviu laikas su kiekvienu vadovu buvo derinami individualiai. Dėl įtempto vadovų darbo grafiko vadovų apklausa truko 3 savaites. Apklausoje dalyvavę vadovai teigė, kad su vertybių kongruencijos reiškiniais iki kiekybinio tyrimo vykdymu nebuvo susipažinę. Visose tirtose organizacijose neskiriamas arba iki tyrimo nebuvo skiriamas ypatingas dėmesys vertybių diegimo organizacijoje veikloms. Todėl, prieš pradėdant interviu, kiekvienam informantui buvo dar kartą išsamiai pristatyta asmeninių ir organizacijos vertybių kongruencijos samprata, jos dedamosios.

Tyrimo imtis. Apklausoje dalyvavo 8 organizacijoms atstovaujantys vadovai. Akcentuotina tai, kad interviu su organizacijų vadovais yra asmeninių ir organizacijos vertybių kongruencijos diagnozavimo tyrimo dalis. Atlikus kiekybinį tyrimą (kurio metu apklausti 374 penkiolikos skirtingo tipo organizacijų darbuotojai) ir išanalizavus gautus rezultatus, organizuoti interviu su tų pačių organizacijų vadovais. Detalesnė informacija apie organizacijas pateikta 3.38 lentelėje.

Tyrimo rezultatai. Žemiau pateikiami apibendrinti interviu su vadovais rezultatai, sugrupuoti pagal *Asmeninių ir organizacinių vertybių kongruencijos klausimyno vadovams* (2.3 lentelė) kategorijas. Išryškinti esminiai organizacijų veiksmi ir veiklos, galbūt turinčios įtakos organizacijos ir darbuotojų vertybių kongruencijai ir/ar atotrūkiui.

Bendrieji organizacijos vertybių klausimai. Interviu rezultatai rodo, kad tik 8O ir 6O turi patvarią, aiškia ir, pasak vadovų, visiems nariams žinomą vertybių sistemą. Kitų organizacijų vadovai akcentuoja, kad turi tam tikras nuostatas, kuriomis visi darbuotojai remiasi savo kasdienėje darbinėje veikloje, todėl vadovai padrikai ir/arba sunkiai galėjo nusakyti organizacijos vertybes. Vadovų pripažinimas, kad vertybės svarbios organizacijai, tačiau jų neturėjimas suponuoja prielaidą, kad šiuo metu vertybės būtų labiau skirtos organizacijų vartotojams, kitoms suinteresuotosioms šalims arba jiems patiems nei organizacijų darbuotojams. Tik 6O vadovas

aiškiai išdėstė, kokias vertybes organizacija formaliai deklaruoja ir ką jos reiškia praktinėje organizacijos veikloje.

Didžiausias pastangas ir susidomėjimą vertybių diegimo klausimais išreiškė 1O ir 4O vadovai. 4O vadovas nurodė, kad po restruktūrizacijos siekia suvienodinti skirtingų padalinių vertybes. Taip pat pateikė galimą bendrą visiems padaliniais vertybių sąrašą bei detaliai kiekvieną iš vertybių apibūdino. 1O vadovas teigė, kad organizacija konkrečių vertybių neturi, tačiau siekiamybė yra jas išgryninti ir diegti organizacijoje. Pasak 1O vadovo, nuolat besiplečianti organizacija turi skirtingų kultūrų darbuotojų, todėl patvarios vertybių sistemos formavimas organizacijai būtinas. Be to, 1O vadovas paminėjo, kad nedaug nusimano, kaip tai įgyvendinti praktiškai.

Neturint organizacijoje unikalios vertybių sistemos, vadovų pasvarstymai į klausimus, kam skirtos vertybės ir kokią naudą jos teikia organizacijai, pasirodė labiau retorinio, pamąstymo pobūdžio. Tačiau organizacijų vadovai įvardijo tokias vertybių sistemos naudas, kaip organizacijos identiteto stiprinimo, organizacijos narių vieningumo ir elgesio dviprasmiškumo mažinimo, įvaizdžio formavimo priemonę. 1O, 4O, 6O ir 8O vadovai giliau pažvelgė į vertybių svarbą organizacijai tiek iš kliento, tiek ir iš darbuotojo perspektyvos ir teigė, kad vertybės svarbios dėl darbuotojų gerovės, organizacijos veiklos kryptingumo, aiškumo ir bendrumo jausmo. 2O vadovas įvardijo, kad organizacijoje vyraujančių vertybių sistemą galimą laikyti pagrindine organizacijos kompetencijos dalimi.

Vertybių kongruencija. Formalios vertybės egzistuoja tik 6O, kitose organizacijose vertybės tik numanomos. 6O vadovo nuomone, deklaruojamos ir realios vertybės turėtų būti kongruentiškos, kadangi vertybės nėra vien jo sugalvotos ir „nuleistos į organizaciją iš viršaus“. Be to, organizacijoje neįaučiamas darbuotojų pasipriešinimas ar nepasitenkinimas esamomis organizacinėmis vertybėmis. Kitų organizacijų deklaruojamų vertybių lyginti su realiai organizacijoje vyraujančiomis vertybėmis būtų buvęs netikslinga, kadangi vadovai įvardijo, jog neturi formaliai deklaruojamų vertybių. Tačiau visų organizacijų vadovai noriai sutiko atlikti vertybių kongruencijos tyrimą organizacijose ir išsiaiškinti dabartinį asmeninių ir organizacinių vertybių kongruentiškumą.

Nors apie vertybių kongruencijos stiprumą paklausti vadovų nebuvo tikslinga, tačiau apie jų priimtumą organizacijos darbuotojams vadovai pasisakė gan plačiai. Paklausus vadovų nuomonės apie tai, ar organizacijoje vyraujančios vertybės priimtinos daugumai organizacijos darbuotojų, buvo galima išgirsti skirtingų jų pasvarstymų. 2O vadovas teigė, kad vertybes suponuja pačios organizacijos pobūdis, nes mokymo įstaiga pati „nubrėžia“ tam tikras vertybes. Taip pat, pasak 2O vadovo, organizacijos kolektyvas metams bėgant išlieka gan stabilus, nėra didelės darbuotojų kaitos, dalis darbuotojų išlikusi nuo organizacijos įkūrimo ir dirba lig šiol, o nauji darbuotojai į organizaciją priimami tik atsiradus naujoms darbo vietoms arba, kaip dažniausiai būna, išėjus į pensiją darbuotojams. Organizacijoje reta rimtų konfliktų, nepanašu, kad darbuotojai patirtų didelį stresą, juo labiau, kad visos organizacijos vertybės jau nusistovėjusios ir suvokiamos visų organizacijos darbuotojų. Taip pat daugumai organizacijos

puoselėjimų vertybių įtaką daro švietimo sistema, vyriausybė, vertybės labiau suprantamos kaip elgesio standartai ar normos.

7O vadovo teigimu, daugumai organizacijos darbuotojų vertybės turėtų būti priimtinos. 7O deklaruoja ir yra socialiai atsakinga organizacija, dauguma organizacijos darbuotojų su negalia, todėl vien tai darbuotojus sutelkia, suvienija, suteikia bendruomeniškumo jausmą. 7O nuomone, darbuotojai su negalia nori įrodyti visuomenei savo naudą ir būti pripažinti lygūs su kitais, tai jiems suteikia motyvacijos dirbti ir siekti tikslų. Visi darbuotojai tarpusavyje jaučiasi lygūs ir vadovai juos palaiko.

3O vadovas teigė, kad organizacija maža, todėl joje dirba tik kvalifikuoti specialistai, išmanantys savo darbą, turintys konkrečias kompetencijas ir žinantys, kaip jiems atlikti skirtas funkcijas geriausiai, todėl kolektyvas įvairus ne tik darbuotojų kompetencijos, bet ir skirtingų darbuotojų asmeninių savybių atžvilgiu. Dauguma darbuotojų pelnytai supranta savo svarbą organizacijoje ir dėl to kyla savęs ir savo darbo sureikšminimas, o tai nėra labai teigiamas reiškinys organizacijoje. Tačiau darbuotojai žino, kad, vienam darbuotojui neatlikus jam skirto darbo laiku ir tinkamai, nukenčia visos organizacijos rezultatai, todėl jie jaučiasi labai atsakingi ir, jei tos vertybės kai kada ir neatitinka, visada randamas būdas, kaip konstruktyviai išspręsti šią dilemą. Neatitikimą „išsprendžia“ komandinis bendruomeniškumo principas, sugebėjimas laiku ir vietoje vienas skitam nusileisti ir pagelbėti. 5O vadovas mano, kad organizacijos vertybės priimtinos darbuotojams, tačiau plačiau apie tai nekalbėjo ir pasakė, kad apie tai verčiau reikėtų kalbėtis su personalo vadove, kuri nuolatos stebi darbuotojus. 1O vadovė teigė, kad organizacijoje dirba neilgai, todėl visų niuansų dar negalėtų papasakoti. Organizacija multikultūrinė, pasižyminti darbuotojų įvairove, tačiau jaučiamas labai teigiamas organizacijos klimatas. Organizacija nuolat plečiasi, priima naujus darbuotojus, tačiau ir darbuotojai, dirbę nuo organizacijos įkūrimo, nepalieka jos. 1O nuomone, tai galėtų signalizuoti apie organizacijos vertybių priimtinumą darbuotojams.

Pasak 8O vadovo, organizacijoje dirba nemažai skirtingų kultūrų darbuotojų, tiesa, jų daugiausia dirba žemesnėse grandyse. Vadovas pastebėjo ir nusivylė, kad šiose grandyse ir yra dažniausia darbuotojų kaita. Tai gali rodyti stiprią organizacijos kultūrą, kurios spaudimo neatlaiko naujieji organizacijos darbuotojai. Kiek tai vyksta dėl pačių darbuotojų nepritapimo, kiek dėl mobingo, sunku pasakyti, nes organizacijoje nepildomi dokumentai, kurie rodytų darbuotojų išėjimo iš darbo priežastis.

Vertybių formavimas, internalizavimas. 6O vadovas teigė, kad vertybės suformuotos remiantis jų pradžioje kaip mažos bendruomenės, veiklos principais, kurių organizacijos darbuotojai laikosi ir kuriuos galima afišuoti ne tik organizacijos viduje, bet ir viešumoje. Anot vadovo, vertybės žinomos visiems organizacijos nariams, jos deklaruojamos jų internetiniame puslapyje. Kadangi organizacija nedidelė, iškomunikuoti ir formalizuoti vertybes nebuvo sudėtinga, be to, vertybės suformuotos visų tuo metu dirbusių darbuotojų pastangomis. Vertybių formavimo praktika taip pat pasidalijo 4O vadovas, kadangi kaip tik tuo metu, kai buvo atliekamas tyrimas, šioje organizacijoje jau buvo pradėtas vertybių formavimo procesas. Vadovas nuosekliai ir chronologine seka papasakojo, kaip formuojamos organizacinės vertybės. Siekdami, kad jos

būtų priimtinos daugumai organizacijos darbuotojų, jų formavime dalyvauja visi organizacijos darbuotojai, vertybės formuojamos kūrybinių seminarų, analizės, grupinių susitikimų metu tam tikrų užduočių ir užsiėmimų su darbuotojais forma. Esminis principas, formuojant vertybes, buvo toks, kad jos nesiskirtų skirtinguose padalinuose, būtų visiems padaliniais tinkančios ir priimtinos bei išryškintų bendrą visos organizacijos kultūrą. Darbuotojams apie vertybes šioje organizacijoje komunikuojama susirinkimų, švenčių metu, taip pat organizacijoje yra darbuotojų, kurie prisiėmę vertybių ambasadorių vaidmenis.

10 vadovas negalėjo konkrečiai atsakyti, kaip susiformavusios organizacijos vertybės, kadangi organizacijoje dirba ne nuo pat jos įkūrimo. Kitų organizacijų vadovai teigė, kad vertybės susiformavo natūraliai, o, laikui bėgant ir keičiantis organizacijos darbuotojams, vadovybei, keitėsi ir darbo principai, ir organizacijos vertybės. 80 vadovo teigimu, organizacijos vertybės keitėsi priklausomai nuo rinkos sąlygų, kadangi besikeičianti konkurencinė aplinka skatino ieškoti ir rinktis naujus darbo principus. 70 vadovas teigė, kad, steigiant organizaciją, iškart buvo apsvarstyta, kad ji bus socialiai atsakinga, todėl nuo pat pradžių stengėsi visokeriopai išpildyti socialinės atsakomybės principus, o plečiantis organizacijai, galvota ir apie jos produkcijos kokybę, todėl, keičiantis konkurencinei aplinkai, tekou pagalvoti apie naujus kokybės standartus, kurie įpareigojo laikytis tam tikrų, gal labiau sakykim, verslo vertybių. 80 vadovas teigė, kad vertybės formuotos tikslingai ir pasitelkiant organizacijos narius. Kartu su darbuotojais buvo surašytos priežastys, kodėl norima pasilikti šioje organizacijoje, ir įvardytos 10 svarbiausių. Nuo to laiko kiekvienas naujas darbuotojas turėjo laikytis šių 10 principų. Užuot vertinus darbuotojų rezultatus, organizacijoje susikoncentruota į vertybių vertinimą. Vėliau pagal šiuos principus buvo sukurtos 5 organizacinės vertybės, todėl darbuotojas, nesugebantis laikytis šių vertybių, turi palikti organizaciją.

Daugumoje tirtų organizacijų vertybės susiformavusios natūraliai, todėl konkrečių principų ar metodų nebuvo taikyta, nes vertybės nėra įformintos dokumentuose. Apie konkrečias organizacijos vertybes nėra tikslingai komunikuojama, o jų natūraliam susiformavimui įtakos turėjo daugumos organizacijos narių asmeninės vertybės, motyvai bei siekiai. Paminėtina tai, kad daugumoje organizacijų pamatinės vertybės susiformavo organizacijas kuriant, o kito jos priklausomai nuo rinkos sąlygų ir užduodamų naujų pokyčių tiek organizacijos viduje, tiek išorėje.

Vertybių vienodumas. Pasak 60 vadovo, visos vertybės visiems vienodos, kaip ir visi darbuotojai tarpusavyje lygūs. Organizacijoje vyrauja labai draugiškas klimatas, nėra takoskyros tarp skirtingas pareigas užimančių darbuotojų, todėl ir teisės, ir pareigos visiems organizacijoje vienodos. Su kitų organizacijų vadovais buvo kalbėta apie neformaliai organizacijoje, jų nuomone, egzistuojančias vertybes ir jų laikymąsi. Kadangi organizacijose nėra formalių vertybių, todėl ir jokios nuobaudos už jų nesilaikymą netaikomos. Todėl šiuo atveju su vadovais kalbėta apie normas, kurių turėtų būti laikomasi organizacijoje. Visose tirtose organizacijose, pasak visų vadovų, normos yra vienodos visiems darbuotojams. 40 organizacijos vadovas teigia, kad, palaikydamas vertybes, organizacijoje remsis praktika, kai nepaklusimas organizacijos vertybėms ir nesureagavus į įspėjimą, baudžiama griežčiausia bausme organizacijoje – atleidimu.

2O vadovo nuomone, nėra nusistovėjusių priemonių, kaip baudžiami darbuotojai dėl vertybių nesilaikymo, tačiau organizacijos bendruomenė labai vieninga, todėl vertybių ar normų nesilaikantys darbuotojai natūraliai patiria kitų darbuotojų spaudimą, o už griežtus nusižengimus gaunamas papeikimas. Pasak 8O ir 5O vadovų, jei į vertybes žvelgtume pagal organizacijos normas ar elgesio ir veiklos standartus, darbuotojai būtų baudžiami finansinėmis nuobaudomis, o kai kurie darbuotojai priverstinai turėtų palikti organizaciją. Kitose organizacijose, pasak vadovų, nėra konkrečių priemonių, kaip elgtis, jei darbuotojas nesilaiko organizacijos vertybių, todėl tai priklauso nuo situacijos.

Vertybių atspindys organizacijos praktikoje. 6O vadovas teigė, kad neilgai truko suprasti, kad visi organizacijoje dirba pagal suformuotas vertybes. Anksčiau, kai jos nebuvo suformuotos, veikla buvo pagrįsta tais pačiais veiklos principais, tik neformaliais. Formalizavus vertybes, niekas nepakito, tiesiog pasitvirtino, o, plečiantis organizacijai ir pildant savo kolektyvą naujais nariais, turint formalias vertybes, kandidatams lengviau įsivertinti, ar jie tiks tokiai organizacijai, ar ne. Darbuotojų kasdienėje veikloje organizacinės vertybės atpažįstamos bendravimo su klientais praktikoje, jos išryškėja organizacijos darbuotojų bendravime, elgsenoje, kai iškyla klaidos ar broko pavojus pasiskirstant atsakomybes. Panašias mintis apie vertybių praktiką organizacijoje išreiškė ir kitų organizacijų vadovai. 1O vadovas pastebėjo, kad kyla problemų su tam tikrais organizacijos darbuotojais, dažniausiai jie seniai dirbantys organizacijoje, kurie sunkiai priima arba ignoruoja į organizaciją atėjusį naują narį, todėl kyla problema, kaip elgtis su tokiais darbuotojais. Be to, 1O dirba skirtingų kultūrų darbuotojai, todėl, anot vadovo, organizacijai tampa svarbūs tokie aspektai, kaip etiškumas bei pagarba kitoms kultūroms, kad nekiltų diskriminacijos problemų. 1O vadovas pateikė tokį pavyzdį: nors organizacija yra Lietuvoje ir didžioji dauguma organizacijos darbuotojų lietuviai, tačiau, siekiant išvengti komunikavimo sunkumų, organizacijoje pageidautina, o visų organizacijos grupių susirinkimų ir išvykų metu privaloma, kalbėti anglų kalba. Taip diskusijos suprantamos visiems organizacijos darbuotojams. 2O vadovas teigė, kad vertybės išryškėja darbuotojų elgesyje, kai dalijamasi gerąja patirtimi konsultuojant kolegas, įtraukiant darbuotojus į organizacijos strateginio plano kūrimą ir sprendimų priėmimą, darbus atliekant subūrus grupes.

8O vadovas teigė, kad vertybės išryškėja organizacijos ritualuose, tradicijose, artefaktuose, taip pat organizacija nuolat investuoja į darbuotojų tobulėjimą, pagal poreikį skirdami kursus ar kvalifikacinius mokymus. Taip pat paminėtina, kad kandidato vertybės svarbus faktorius aukštesnės grandies darbuotojų atrankoje, tačiau specialūs metodai vertybėms nustatyti netaikomi.

Veiksmai vertybių kongruencijai palaikyti. Tik 4O organizacijoje yra paskiriami atsakingi už vertybių palaikymą asmenys, vadinami vertybių ambasadoriais, kurie turi tam tikrą ženkliuką, identifikuojantį jų pareigą. Šie žmonės organizacijoje pagrindiniai minčių generuotojai, sprendimų priėmėjai, besidomintys vertybių sklaida ir palaikymu. Kitose organizacijose atsakingų už vertybių palaikymą asmenų nėra. Dauguma organizacijų, švęsdami bendras šventes, siekia, kad darbuotojai kuo artimiau pažintų vienas kitą. 2O darbuotojai turi uniformą, kurios spalvą ir dizainą kūrė kartu, logotipą, kurį naudojame ženkleliuose, padėkos raštuose, diplomuose. 1O

vadovo teigimu, bendrų pasitarimų metu pasidžiaugiama darbuotojų pasiekimais, padėkojama už iniciatyvą, teikiami padėkos raštai. Taip pat organizacijoje taikomos tokios palaikymo priemonės: stebėjimas, refleksiniai darbuotojų ir administracijos pokalbiai (jų metu aptariami pasiekimai, asmeniniai profesiniai tikslai, kvalifikacijos kėlimo poreikis ir kt.).

80 suformuotos skirtingos grupės ir komitetai, kurie išlaiko organizacijos kultūrą, randa naujų užsiėmimų organizacijos kultūrai puoselėti. Vienas iš pavyzdžių – vasaros išvykos, kai komandos išskirstomos ir suformuojamos grupės iš skirtingų padalinių darbuotojų, kurie dirba vienoje komandoje, organizuojamos skirtingo pobūdžio estafetės, focus grupių diskusijos, kurių metu stengiamasi skatinti žmonių komunikaciją gerai leidžiant laiką kartu.

Deklaruojamų ir realiai vyraujančių kongruencijos tyrimų vertybių, pasak vadovų, organizacijos neatlieka. Tokio pobūdžio longitudinaliniai tyrimai nėra populiarūs. Kadangi tokio pobūdžio tyrimai nėra atliekami, todėl ir didėjančio atotrūkio tarp asmeninių ir organizacijos bei deklaruojamų ir vyraujančių vertybių įvertinti galima tik pajutus pokytį (jausmų prasme), o ne realiais faktais ar skaičiais.

Vertybių vaidmuo darbuotojų atrankoje. Vienos iš tirtų organizacijų 6O pavyzdys rodo, jog savaime susiformavusios, kaip darbuotojų visumos, organizacijos vertybės, yra artimos daugumai organizacijos narių. Tam, numanoma, įtakos turi organizacijos dydis bei darbuotojų atrankos būdas. 6O organizacijos vadovas nurodė, kad, ieškodami naujų administracijos darbuotojų, visų pirma, jų ieško tarp jau esamų darbuotojų ir taip užtikrina darbuotojų karjeros galimybes. O, esant žemesnės grandies darbuotojų ar konkrečių specialistų poreikiui, į atrankos pokalbius kviečiami tinkantys kandidatai pagal darbuotojų rekomendacijas. Tačiau nė vienoje organizacijoje neegzistuoja vertybėmis grįstas samdos procesas ir nesiorientuojama į tokius kandidatų kriterijus kaip vertybės. Nesant pamatinių organizacinių vertybių, nesureikšminama jų svarba atrankoje, todėl ir darbuotojų socializacijos procese nauji darbuotojai nėra supažindinami su vertybėmis. Nors darbuotojų vertybės svarbios atrenkant kandidatus, todėl jos interviu metu išsiaiškinamos netiesiogiai. 2O vadovas minėjo, jog dažniausiai, priimant naują darbuotoją, vyksta interviu, tiriama biografija (vienas iš svarbių kriterijų – darbo stažas), retai naudojamos rekomendacijų tyrimu, rezultatais mokymosi įstaigose.

8O vadovo teigimu, organizacijos vertybes puikiai pagrindžia pavyzdys, įrodantis, jog galima atsisakyti darbuotojo, kuris idealiai atitinka keliamus reikalavimus. Buvo nutarta jį samdyti, bet pokalbio pabaigoje kandidatas prasitarė, kad, prisijungdamas prie organizacijos, su atsives daug buvusių klientų. 8O teigimu, nedelsiant nuomonė apie kandidatą pasikeitė ir jo buvo atsisakyta. 8O vadovo teigimu, jeigu jis paliks organizaciją, pastarojoje taip pat neliks dalies klientų. Šioje situacijoje vadovas įžvelgė didelę moralinę problemą.

Interviu su vadovais apibendrinimas. Interviu su organizacijų vadovais rezultatai parodė, kad visose organizacijose apie vertybių formavimą mąstoma palankiai, tačiau ne visose pripažįstamas jų būtinumas. Tik nedidelė dalis organizacijų siekia integraliai diegti siektinas vertybes organizacijoje. Daugumoje organizacijų neskiriamas arba iki dabar nebuvo skiriamas ypatingas dėmesys vertybių diegimo klausimams, kadangi tikėtina, jog kitu atveju organizacijai nereikėtų tokio pobūdžio tyrimo ir ji nesutiktų dalyvauti jame. Vertybių kongruencijos tyrimų taip

pat neatliko nė viena iš tirtų organizacijų. Visi vadovai nurodė girdėję apie organizacines vertybes, kiti pripažino turintys organizacines vertybes savo internetiniuose puslapiuose, tačiau su vertybių kongruencijos reiškiniu susipažinę nebuvo, todėl visų organizacijų vadovus reikėjo supažindinti su tiriamu reiškiniu ir tuo, kaip jis reiškiamas praktiniais terminais.

Vienas iš tirtų organizacijų pavyzdys rodo, jog savaime susiformavusios kaip darbuotojų visumos organizacijos vertybės, yra artimos daugumai organizacijos narių ir jos palaikomos neformaliai. Tam, numanoma, įtakos turi organizacijos dydis bei darbuotojų atrankos būdas. Šios organizacijos vadovas nurodė, kad, ieškodami naujų darbuotojų, visų pirma, jų ieško tarp esamų darbuotojų, taip užtikrina darbuotojų karjeros galimybes, o, esant poreikiui, žemesnės grandies darbuotojams arba konkreitiems specialistams organizacija darbuotojus renkasi pagal darbuotojų rekomendacijas.

Taip pat ne visose organizacijose, kuriose vadovai teigė, jog iki šiol tikslingai nedirbo su vertybėmis, t.y. jų išgryninimu, diegimu, palaikymu ir kt., kongruencija yra maža. Organizacijose, kuriose vertybių kongruencija didelė, rekomenduotina įvertinti svarbiausias tiek organizacijai, tiek darbuotojams vertybes, t.y. jas įforminti ir įprasminti darbuotojų veikloje.

Organizacijose, kuriose vadovai anksčiau nediegė vertybių sistemos arba vertybių kongruencija yra maža, rekomenduotina įvertinti ir išgryninti vertybes, jas aiškiai aprašyti, kad būtų atpažįstamos darbuotojams ir kur vyrauja inkongruencija: kurios svarbios organizacijai, bet nėra svarbios darbuotojams. Organizacijose, kuriose nebuvo atkreiptas dėmesys į vertybes, vadovai planavo dirbti, nurodė tikslias gaires, kaip jie ketina išgryninti organizacijos vertybes ir kokių veiksmų plano imsis stengdamiesi šias vertybes realizuoti organizacijos veikloje. Taip pat vadovai yra numatę, kaip elgtis su darbuotojais, kurių vertybės inkongruentiškos. Derėtų paminėti, kad nors viena iš tirtų organizacijų priklauso viešajam sektoriui, tačiau vadovas teigė, kad nori visuomenei parodyti, kad viešojo sektoriaus organizacijos gali būti ne vien hierarchinės ir biurokratinės struktūros. Organizacija siekia dirbti verslo organizacijų pavyzdžiais, todėl vadovaujasi gerąja kitų verslo organizacijų praktika ir kartu su organizacijos darbuotojais dirba vertybių gryninimo klausimais. Organizacijoje įsteigti vertybių ambasadoriai, susijungus keliems skirtinguose miestuose esantiems organizacijos padaliniais, mėginama sukurti vieningą vertybių sistemą visoje organizacijoje. Taip pat organizacijoje formuojami artefaktai ir kita į vertybes besiorientuojanti išorinė simbolika.

Tyrimo rezultatai rodo, kad smulkesnių (darbuotojų atžvilgiu) organizacijų vadovai, lyginant su didesnių, labiau akcentavo darbuotojų gerovę: jiems svarbios tiek darbuotojų asmeninės vertybės, tiek darbuotojų nuomonė vertybiniais aspektais organizacijoje, tiek galimybės užtikrinti asmeninių ir organizacijos vertybių kongruenciją.

Tyrimo rezultatai taip pat atskleidė, kad dažniausia vertybių atotrūkį lemianti priežastis yra nesisteminė, vadovybės nekoordinuojama organizacijos veikla susijusi su organizacijos struktūros vertybėmis. Taip pat galima išskirti tokias atotrūkio priežastis: vieningumo nebuvimas, nekryptinga komunikacija, per mažas darbuotojų įtraukimas, pačių vadovų kompetencijos stoka vertybių diegimo ir svarbos klausimais. Ilgesnį laiką rinkoje gyvuojančių organizacijų praktikoje didelį indėlį vertybių atotrūkiui daro netinkamų darbuotojų atranka. Taip pat organizacijose

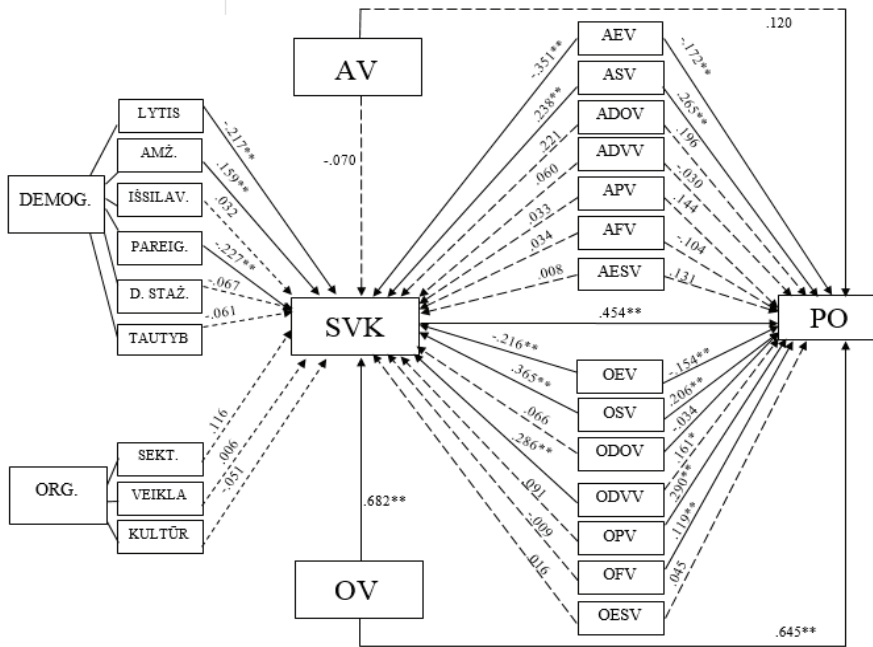
nesureikšminami individualūs darbuotojų poreikiai ir netelkiamas dėmesys į motyvavimo sistemų tobulinimą, gerinant darbo sąlygas darbuotojams. Derėtų pridurti, kad tinkamo naujų darbuotojų adaptavimo veiklų trūkumas rodo tai, kad darbuotojai patys klysdami turi išsiaiškinti, kokie veiksmai ir elgsenos organizacijoje toleruojamos, o kokios ne. Be to, dažai organizacijų vadovai turi organizacijos vertybes tik savo galvoje, bet apie tai nėra su jais kalbama. Todėl pabrėžtina, kad organizacijos, siekiančios suformuoti patvarią vertybinę sistemą, turi remtis nuoseklia veiksmų seka ir pagrįstais teoriniais modeliais.

Tačiau reikėtų pabrėžti, kad organizacijos, siekiančios suformuoti patvarią vertybinę sistemą, turi remtis nuoseklia veiksmų seka ir pagrįstais teoriniais modeliais, Nes kai vertybės nėra aiškiai apibūdintos, darbuotojai jas gali interpretuoti savaip.

3.3 Asmeninių ir organizacinių vertybių kongruencijos modelio statistinė patikra

Modelio statistinė patikra atlikta remiantis empirinio tyrimo rezultatais. Detalesni modelio patikros rezultatai aprašyti kiekybinio tyrimo 3.1.2 poskyryje, o detalūs patikros duomenys pateikti 17 priede. Regresinė analizė leido nustatyti asmeninių ir organizacinių vertybių kongruencijos reiškinio dedamųjų bei darbuotojų ir organizacijos charakteristikų ryšius. Modelio empirinė patikra rodo (3.6 pav.), kad kai kurias darbuotojų sociodemografines charakteristikas galima traktuoti kaip subjektyvios vertybių kongruencijos prielaidas: lytį ($B = -0,217, p < 0,05$), amžių ($B = 0,159, p < 0,05$) bei užimamas pareigas ($B = -0,227, p < 0,01$). Nustatytas statistiškai patikimas glaudus organizacinių vertybių ir subjektyvios vertybių kongruencijos ($B = 0,682, p < 0,01$) ryšys. Regresinė analizė taip pat patvirtino, kad organizacinės vertybės daro didelį poveikį darbuotojų požiūriui į darbą, organizacijos klimatui ir organizacijos veiklos rezultatams ($B = 0,645, p < 0,01$). Subjektyvios vertybių kongruencijos vertinimą labai veikia darbuotojų asmeninės ekonominės ($B = -0,351, p < 0,01$) ir socialinės vertybės ($B = 0,238, p < 0,05$) bei organizacijos ekonominės ($B = -0,216, p < 0,01$), socialinės ($B = 0,365, p < 0,01$) ir dvasinės vertybės ($B = 0,286, p < 0,01$).

Darbuotojų požiūriui į darbą, organizacijos veiklai ir organizacijos klimatui didesnę įtaką daro organizacinės nei asmeninės vertybės. Nustatyti statistiškai reikšmingi ryšiai tarp asmeninių ekonominių ($B = -0,172, p < 0,05$), socialinių ($B = 0,265, p < 0,05$) ir daugumos organizacinių - ekonominių ($B = 0,154, p < 0,01$), socialinių ($B = 0,206, p < 0,05$), dorovinių ($B = 0,185, p < 0,01$), fizinių ($B = 0,119, p < 0,05$) ir profesinių ($B = -0,290, p < 0,01$) vertybių su darbuotojų požiūriu į darbą, organizacijos veiklos rezultatus ir organizacijos klimatą.



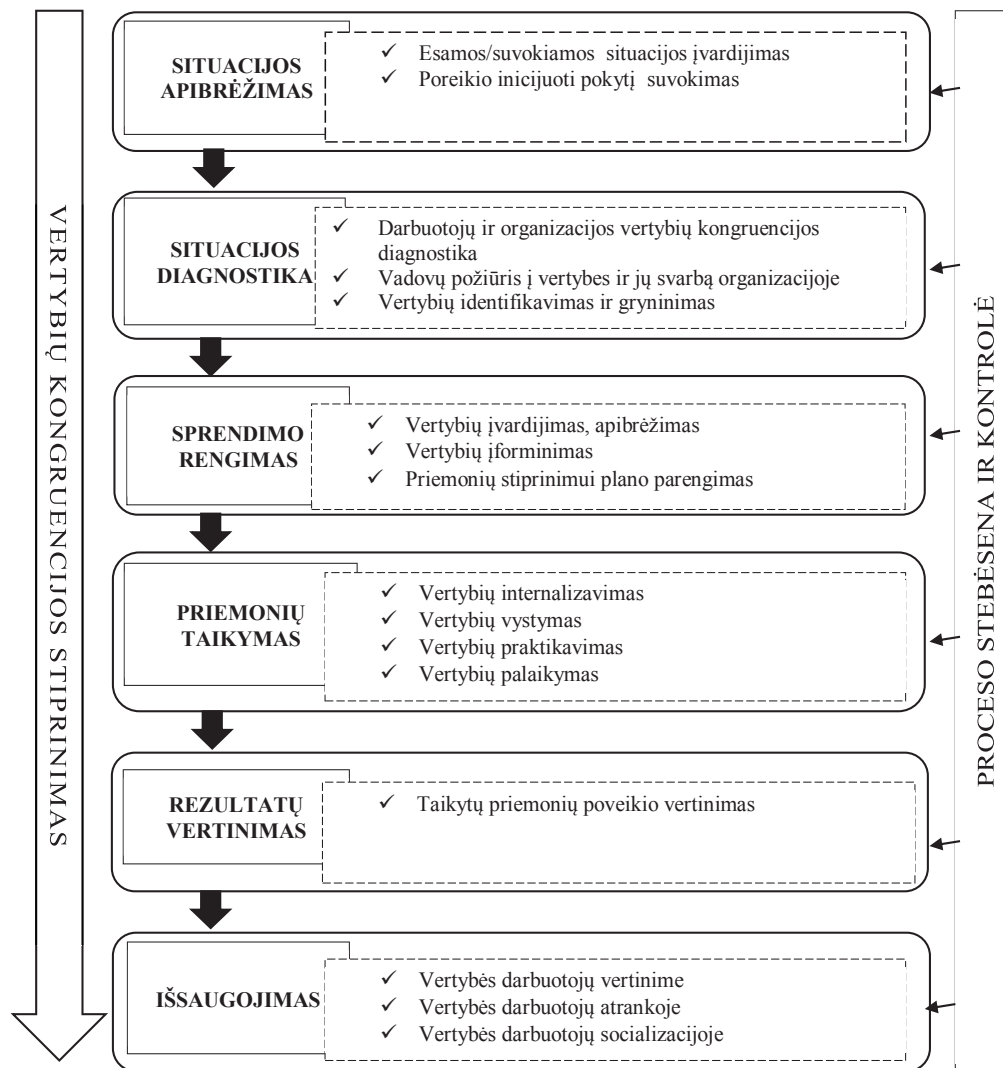
3.6 pav. Empirinė kompleksinio asmeninių ir organizacinių vertybių kongruencijos modelio patikra

Tyrimo respondentų nuomonių įvairovė, kylanti iš skirtingų asmeninių patirčių, kultūrų, darbo skirtingose organizacijose, lėmė silpnesnius koreliacinius asmeninių ir organizacinių vertybių kongruencijos ir šiam reiškiniui priskiriamų aspektų ryšius, todėl rekomenduojama to paties modelio rezultatus patikrinti kitos imties atveju.

3.4 Asmeninių ir organizacinių vertybių kongruencijos stiprinimo vadybiniai sprendimai

Remiantis darbuotojų apklausos ir interviu su organizacijų vadovais rezultatais, ištirtos ir nustatytos galimos darbuotojų ir organizacijoje vyraujančių vertybių atotrūkio priežastys. Siekiant darbuotojų ir organizacinių vertybių kongruencijos, privalu imtis kompleksinių veiksmų bei bendrų darbuotojams ir organizacijai sprendimų. Organizacijos vadovybės poreikiai neturi būti atskiriami nuo darbuotojų idėjų, nuomonių ir pareiškimų, todėl organizacinių vertybių formavimo procese svarbus visų organizacijos narių aktyvus dalyvavimas. Pokyčius organizacijoje rekomenduotina pradėti ne nuo inkongruencijos pasekmių šalinimo, o nuo pamatinių dalykų suvokimo, t.y. kokia vertybių reikšmė organizacijai, kokią naudą jos suteiks organizacijai, jos darbuotojams ir kitoms suinteresuotosioms šalims, ar yra tinkamas lyderis inicijuoti ir palaikyti vertybių diegimo procesą. Tačiau, kaip pasiekti rimtos darbuotojų reakcijos į organizacinių vertybių pokyčius? Kaip formuoti vertybes, sukuriant prasmingą vertę darbuotojams ir organizacijai? Remiantis kokybinio tyrimo su organizacijų vadovais rezultatais, 3.7 paveiksle

vaizduojama asmeninių ir organizacinių vertybių kongruencijos stiprinimo struktūrograma. Rekomenduojami žingsniai padės nuosekliai vystyti ir užtikrinti tvarią vertybių sistemą organizacijoje, siekiant asmeninių ir organizacinių vertybių kongruencijos. Organizacinės vertybės turi būti ne tik deklaruojamos, bet ir komunikuojamos, taikomos ir įprasmtos organizacinėje kultūroje bei veikloje.



3.7 pav. Asmeninių ir organizacinių vertybių kongruencijos stiprinimo struktūrograma

Situacijos apibrėžimas. Šis žingsnis skirtas interviu su vadovais klausimyno kategorijoje „Bendrieji klausimai apie organizacijos vertybes“ identifikuotoms problemoms spręsti. Vykdamt pokyčius, būtina įsitikinti, ar jie tikrai reikalingi ir bus naudingi. Kitaip tariant, vien tik geri ketinimai nėra pakankami pokyčių valdymui, todėl organizacijos vadovybė pirmiausia turi

apibrėžtą situaciją ir racionaliai bei adekvačiai ją įvertinti. Organizacinių vertybių formavimo, keitimo ar atgaivinimo procesas dažnai būna labiau intensinis, nes neatrandami solidūs argumentai, todėl būtina nuspręsti: a) ar esamos vertybės tinkamos organizacijai; b) jei būtina, atitinkamai keisti organizacijos, kaip narių visumos, elgseną ir veiksmus, kuriais demonstruojamos vertybės.

Suvokiamos situacijos įvardijimas. Svarbiausia atsakyti į klausimus: ar organizacijai reikia vertybių; kokių tikslu organizacijai derėtų turėti savo vertybinę sistemą; kokių konkrečių vertybių norima organizacijoje; kaip rimtai galvojama apie vertybių keitimą arba formavimą; ar žvelgiama į tai, kaip į ilgalaikį procesą; kaip apibrėžiamas ilgalaikis procesas; ar turima tinkamų lyderių inicijuoti ir palaikyti procesą; kokių išteklių reikia; ar turima reikiamų išteklių. Nekonkretūs ar net neigiami atsakymai į klausimus indukuoja, kad apie vertybių formavimo ir įveiklinimo praktikoje sieki būtina racionaliai permąstyti, išdiskutuoti. Racionaliam sprendimui priimti pirmiausia rekomenduojama suburti vadovų grupę ir atlikti užduotį:

- Kiekvienas vadovas apgalvoja, išrašo ir peržvelgia esamas vertybes ar vertybių teiginius. Jei organizacija jų neturi, nusprendžiama formuoti vertybes.

- Kiekvienas vadovas parašo, kokius įžvelgia privalumus ir naudas, patiriamas vadovaujantis išrašytomis vertybėmis.

- Vadovų grupėje išdiskutuojama ir išanalizuojama surinkta informacija apie esamas vertybes ir jų reikšmę. Diskusijos vadovų grupėje metu atsakoma į klausimus: kokios tendencijos įžvelgiamos palyginus su kitų vadovų vertybių sąrašais; ar dabartinės vertybės tinkamos.

- Vadovai parengia sprendimą, suplanuodami tolimesnius veiksmus, susijusius su vertybių organizacijoje įgyvendinimu. Nusprendžiama, ar vertybės turi būti peržvelgtos, siekiant labiau atspindėti organizaciją. Jei taip, išsiaiškinama, ką ir kaip dera keisti. Vadovai turi sutarti ir įsipareigoti kurti vertybėmis grįstą darbovietę, apibrėžti savo vaidmenis vedant šį procesą: kas bus atsakingas dėl vertybių peržvelgimo; kas atsakingas už patvirtinimą; kas aprūpins medžiaga ir jos sklaidą, skirta pasidalinti su organizacijos darbuotojais apie priimtą sprendimą ir planuojamą procesą.

Situacijos diagnostika. Šis žingsnis skirtas interviu su vadovais kategorijos „Vertybių kongruencija“ išryškintiems problemoms spręsti.

Rekomenduojama suvokti darbuotojų pagrindines vertybes, kurios nebyliai nukreipia daugelį sprendimų, priimamų organizacijoje kiekvieną dieną. Iš organizacijos perspektyvos, vertybės rodo į ką darbuotojai turi kreipti dėmesį, kas ką reiškia, kaip elgtis skirtingose situacijose, arba tiesiog, kaip elgtis organizacijoje. Daugelis organizacijų negalvoja apie vertybes rimtai. Net jei vertybės nėra labai originalios, jos išreiškia svarbius sprendimus apie tai, kaip ketinama dirbti kartu, atlikti darbą, pristatyti save suinteresuotosioms šalims. Organizacijos skatinamos siekti vertybių kongruencijos, siekiant užtikrinti teigiamą darbuotojų požiūrį į darbą, teigiamą organizacijos klimatą bei sklandžią organizacijos veiklą. Konfliktas tarp darbuotojo ir organizacijos vertybių prognozuoja tris realias baigtis: 1) individas kovoja už savo įsitikinimus ir, ko gero, praranda darbą, nes atsisako įsitraukti nepriimtinius veiksmus ir elgseną; 2) individas atsainiai žvelgdamas į savo įsitikinimus susitaiko su tuo suprasdamas, kad tai negerai, todėl vengia

daryti viską, kas priverčia jį jaustis kaltu; 3) individas bando paveikti organizacijos vertybes ir elgesį. Todėl vertybių kongruencijos stiprinimas tampa iššūkiu metanti užduotis.

Asmeninių ir organizacinių vertybių kongruencijos diagnostika. Esamos situacijos diagnostikai rekomenduojama atlikti asmeninių ir organizacinių vertybių kongruencijos tyrimą organizacijos mastu. Išsiaiškinti, kokios vertybės organizacijoje vyrauja šiuo metu bei nustatyti kongruentiškas vertybes bei atotrūkius tarp vertybių, identifikuoti ir prioritetizuoti esamas problemas. Šiame etape atotrūčiai tarp darbuotojų ir organizacijos vertybių turėtų būti suvokiami kaip galimybės tobulinti veiklą. Siekiant užtikrinti rezultatų patikimumą, svarbu nuspręsti, kas atliks tyrimą: organizacijos darbuotojas ar nepriklausomas išorės tyrėjas. Taip pat pasirinkti tinkamą instrumentą vertybių kongruencijos diagnostikai. Vertybių kongruencijos diagnostikai rekomenduojamas disertaciniame darbe suformuotas *Asmeninių ir organizacinių vertybių kongruencijos klausimynas darbuotojams*.

Vadovų požiūris į vertybes ir jų svarbą. Šiame etape siekiama išsiaiškinti, kokius sprendimus, susijusius su organizacinių vertybių įgyvendinimu, iki šiol priiminėjo vadovybė. Atliekama vadovų refleksija apie vertybes organizacijoje ir su jomis susijusias organizacijoje vykdomas praktikas. Šio žingsnio įgyvendinimui palengvinti rekomenduojamas disertaciniame darbe siūlomas *Asmeninių ir organizacinių vertybių kongruencijos interviu klausimynas vadovams klausimynas*. Interviu su vadovais turėtų vesti nepriklausomas išorės tyrėjas arba organizacijoje atsakingas asmuo, pavyzdžiui, personalo specialistas.

Vertybių identifikavimas ir gryninimas. Vertybės turi apibrėžti principus ir etiką bei veikti kaip orientyras, įvedantis aiškumo ir padedantis išspręsti konfliktus, etines dilemas. Jos privalo atspindėti, kas gerai ar blogai, pageidaujama elgesį organizacijoje. Tačiau dažnai kyla konfliktas tarp siekiamybių ir realybės. Vertybės turi būti priimtinos daugumai organizacijos narių, todėl reikia nuspręsti, kas dalyvaus vertybių identifikavimo procese: tik vadovai, visi organizacijos darbuotojai ar savanoriškai tik suinteresuotieji darbuotojai. Derėtų apsvarstyti priimtina organizacijai vertybių gryninimo sesijos būdą (susirinkimai, užsiėmimai organizacijos viduje, išvažiuojamosios sesijos ar kt.) bei vertybių identifikavimo formą (diskusijos, grupinės užduotys, suplanuoti pranešimai, užsiėmimai). Rekomenduojama pasinaudoti vertingu įrankiu personalo pagrindinėms vertybėms įvertinti ir diskusijai apie vertybių kongruenciją palengvinti - Mountains ir Valleys (CultureSync, 2010) vertybių gryninimo pratimu (18 priedas).

Vertybių identifikavimo ir derinimo sesija. Suprojektuoti ir suplanuoti vertybių derinimo sesijų serijas, kuriose dalyvautų visi organizacijos nariai. Vadovai turi aktyviai skatinti darbuotojų dalyvavimą ir įsitikinti, kad kiekvienas narys sutinka dalyvauti sesijoje. Vadovams rekomenduojama padaryti pranešimą, kuris padėtų nariams suprasti jų dalyvavimo procese svarbą, taip skatinant racionalumą ir poreikio dalyvauti procese suvokimą. Savaitę prieš sesiją dalyviams išsiunčiamas pratimas su instrukcijomis, kurį prašoma atlikti prieš sesiją ir informuojama, kad darbuotojai turės diskutuoti apie rezultatus mažose grupelėse. Būtina suplanuoti laiką, kad kiekvienas organizacijos narys turėtų galimybę dalyvauti trijų-keturių valandų sesijoje (jei grupė maža - visi nariai susitinka kartu vienoje sesijoje). Sesijos efektyvios, kai joms vadovauja kvalifikuoti specialistai, leidžiant kiekvienam organizacijos nariui

visapusiškai dalyvauti procese, kitu atveju, būtina apmokyti organizacijos darbuotoją, kuris ves sesiją ir dalyvaus kitoje sesijoje.

Vedantysis pradeda sesiją su savo grupės dalyviais pristatydamas vadovų diskusijos rezultatus (vadovų pateiktą rašytinę medžiagą), dar kartą užtvirtinant sesijos svarbumą. Sesijos metu dalyviai pradeda nuo savų vertybių identifikavimo, išrašydami nuo 5 iki 10 svarbiausių vertybių, kurias kasdien atsineša į darbą. Dalyviai peržvelgia vieni kitų vertybių sąrašus ir išdiskutuoja. Vėliau, dirbdami mažose grupelėse, dalyviai išdiskutuoja svarbiausias vertybes, kurios padėtų sukurti aplinką, kurioje norima dirbti. Tuomet dalyviai išreitinguoja 5 - 6 vertybes, kurias norėtų, kad būtų išreikšiamos darbe. Atlikus užduotį pasidalinama grupelės sudarytu sąrašu su visais sesijos dalyviais. Pristatoma, kaip šios vertybės įgyvendinamos dabartinėje organizacijos veikloje. Tuomet dalyviai apibrėžia kiekvieną vertybę, kaip patys jas demonstruos elgesyje ir veiksmuose, kai jos iš tikrųjų bus inkorporuotos į organizacijos sistemą ir kultūrą.

Remiantis įžvalgomis sesijų metu, kiekvienos sesijos savanoris pristato: susitarimą apie konkrečias grupelės vertybes; sukuria vertybių teiginių kiekvienai vertybei; pasidalija teiginiais su visais dalyviais, siekiant grįžtamojo ryšio ir tobulinimo. Susitikime visos organizacijos mastu, darbuotojai išdiskutuos juodraštinės vertybes. Dalyviai balsuodami priima vertybes, kurias tiki, kad yra tinkamos ir reikšmingos. Sesijos metu skatinamas abipusis dialogas su darbuotojais: ką vertybės iš tikrųjų reiškia; kaip galima jas taikyti organizacijoje; vizualizuojamos siektinos vertybės; kokios naudos atliekant darbą remiantis vertybėmis; kokia potenciali kaina, rizika ir pasekmės.

Šiame etape svarbu palyginti esamą situaciją organizacijoje ir ko trūksta tam tikroms vertybėms palaikyti. Palyginami atlikto organizacijoje tyrimo rezultatai su sesijų metu prioritetizuotomis „juodraštinėmis“ vertybėmis, taip nustatant vyraujančių ir siektinų vertybių atotrūkį. Nustatomos vyraujančių vertybių stiprybės bei silpnybės.

Sprendimo rengimas. *Šis žingsnis skirtas interviu su vadovais kategorijoje „Vertybių formavimas, internalizavimas“ nustatytoms problemoms spręsti.*

Vertybių įvardijimas ir apibrėžimas. Išgrynintos ir prioritetizuotos vertybės tampa elgsenos ir sprendimų priėmimo pagrindu visose organizacijos veiklos srityse. Tačiau vertybės turi būti aiškios, padedančios įgyvendinti organizacijos viziją ir tikslus, kaip konkretūs elgsenio, lūkesčių ir veiklos standartai. Šiame etape su ekspertų pagalba organizacijos savininkai, vykdomoji valdžia peržiūri ir įvertina išgrynintas organizacines vertybes misijos ir ateities vizijos kontekste. Vertybės įvardijamos ir apibrėžiamos prasmingais ir praktiškais veiklos terminais.

Siekiant tinkamai suformuluoti vertybių teiginius, rekomenduojama įvertinti ir, jei reikia, pakoreguoti suformuotų organizacinių vertybių teiginių charakteristikų tinkamumą. 3.39 lentelėje pateikiama dvylika vertybių ir jų vertinimo charakteristikų, kuriomis rekomenduojama remtis siekiant suformuoti tinkamus vertybių teiginius. Šešios vertybės - yra efektyvus ir įsimenamas skaičius. Svarbu, kad vertybės būtų išreikštos paprastais žodžiais, kurie turi aiškią reikšmę kiekvienos dienos darbe, kurie pakankamai natūralūs naudoti kasdienėse darbo situacijose bei visiems vienodai suprantami.

3.39 lentelė. Organizacinių vertybių charakteristikų tinkamumo nustatymas

Gerai veikiančių vertybių charakteristikos	Vertinimas					
	0 – visiškai necharakterizuoja iki 5 – labai charakterizuoja					
Paprastos, kelios, lengvai įsimenamos	0	1	2	3	4	5
Asocijuojamos su trumpu apibrėžimu	0	1	2	3	4	5
Reikšminga organizacijos strategijai	0	1	2	3	4	5
Pasirinkta kaip dalyvavimo proceso rezultatas	0	1	2	3	4	5
Reikšminga vertybė tikrai reikalinga visiems darbuotojams	0	1	2	3	4	5
Perduodama specifiniu komunikacijos ir mokymo procesu	0	1	2	3	4	5
Suvokiama kaip principas, vertas įsipareigojimo	0	1	2	3	4	5
Žmonės jaučiasi komfortabiliai dalyvaudami ritualuose švenčiant vertybę	0	1	2	3	4	5
Suderinamumas tarp teorijos ir praktikos visuose lygmenyse	0	1	2	3	4	5
Galima konvertuoti į pamatuojamus veiklos tikslus	0	1	2	3	4	5
Periodinis laikymosi auditas ir sąryšis su atlygio sistema	0	1	2	3	4	5
Periodinis peržvelgimas ir reformulavimas pasikeitus aplinkybėms	0	1	2	3	4	5

Šaltinis: sudaryta remiantis S. Dolan ir kt. (2006)

Vertybių įforminimas. Išgrynintų vertybių išsakymas ir patvirtinimas palengvina organizacinių vertybių įsisaugojimą, tampa vidinėmis elgesio determinantėmis. Vertybių įforminimo rezultatas gali būti elgesio arba etikos kodeksas, kuriuose aprašytos organizacijos ir jos narių pozicijos įvairiais klausimais bei nusakoma, kaip vienu ar kitu atveju turėtų elgtis darbuotojai. Kiekviena vertybė formaliai apibrėžiama, paaiškinama, ką ji reiškia organizacijai, ir koku būdu vertybės bus įprasminamos konkrečiuose organizacijos veiksmuose.

Priemonių stiprinimui plano parengimas. Atlikus vertybių derinimo sesiją, susitarus apie konkrečias vertybes ir jas įforminus, lyderis ar ekspertas dirba su organizacijos vadovais rengdami priemonių įgyvendinimo planą organizacinių vertybių ir realių darbo praktikų (su)derinimui. Sprendimas perkelti vertybes į praktiką, reiškia padaryti jas organizacinės kultūros, strateginio plano ir organizacijos veiklos dalimi. Kiekvienos organizacijos praktikoje vertybių kongruencijos stiprinimas - unikalus, nuo esamos situacijos priklausantis, procesas, todėl ir kiekvienos organizacijos sėkmės faktoriai skirtingi. Plane aprašomi konkretūs įgyvendinami žingsniai, jų įgyvendinimo terminai, atsakingi asmenys ir išteklių, tikslams, susijusiems su vertybių įtraukimu, pasiekti. Nustatomi tikslai ir planuojami veiksmai iš viršaus į apačią visuose lygiuose, kuriant „all-win“ aplinką. Rengiant planą, atsakoma į klausimus: kokia pagrindinė problema susijusi su vertybių formavimu; koks siekiamas tikslas; kokių tikimasi rezultatų įgyvendinant šiuos tikslus; kokias užduotis reikia atlikti siekiant šių tikslų; kas atsakingas už kiekvieną uždavinį; kada užduotys turi būti baigtos; kokių finansinių ar nefinansinių išteklių reikia šiems tikslams pasiekti.

Priemonių taikymas. Šis žingsnis skirtas interviu su vadovais klausimyno kategorijoje „Vertybių vientisumas“ ir „Vertybių kongruencijos palaikymas“ identifikuotoms problemoms spręsti.

Vertybių internalizavimas. Planuojamas pokytis turi remtis ant dviejų pamatinių veiklų - pokyčių proceso vykdymo (įtraukimo į praktiką) ir stebėsenos bei išlaikymo. Nepakanka tik

apibrėžti ir deklaruoti vertybių. Vertybės privalo būti išreiškiamos kasdieniame elgesyje. Asmuo, kuris vertina sąžiningumą gali elgtis kitaip, nei asmuo, kuris vertina efektyvumą. Kol vertybės pradės atsispindėti kasdienėse verslo praktikoje ir rezultatuose, organizacinės vertybės visų pirma turi būti efektyviai komunikuojamos visoje organizacijoje. Šiame etape sukuriama komunikacijos planas artikuliuoti ir institucionalizuoti užrašytas vertybes. Kiekvienas organizacijos narys tampa informuotas apie organizacines vertybes, jų svarbą. Modeliuojamas darbuotojų elgesys, sprendimų priėmimas, indėlis ir tarpasmenis bendravimas, kuris atspindi vertybes. Vertybės išverčiamos į lūkesčius, prioritetus ir elgesį su kolegomis, vadovams aiškinant, pasakojant ir imituojant pavyzdžiais, taip padarant vertybes matomomis. Tai gali apimti ir formalius, ir neformalius susitikimus, mokymų medžiagą darbuotojams ir pranešimus. Vertybių įtvirtinimas vykdomas per susirinkimus, asmeninius pokalbius, įmonės dokumentus, skelbimus, renginius. Įsitikinama, kad visi darbuotojai žino vertybes ir jų reikšmę organizacijai. Rekomenduojama pareigų aprašymus papildyti vertybėmis, taip užtikrinant, kad kiekvienas žinos jas, ir patvirtinant, kad gyvenimas pagrįstas vertybėmis yra darbo dalis.

Vertybių vystymas. Vertybių kongruencijos stiprinimas turi būti dinaminis ir įtraukiantis procesas, nuolatos vystomas ir palaikomas, tam būtina darbuotojų elgsenos stebėseną. Šiame etape keliamas klausimas: ar organizacijoje bus atsakingi asmenys, kurie stebės vertybių vystymą, palaikymą ir seks jų tolimesnę įgyvendinimą organizacijos veikloje. Konsultantai per konsultavimą, ugdomąjį vadovavimą, mokymus, saviugdą nustato, ar valdymas vertybėmis įgauna pagreitį organizacijoje. Jie ieško įrodymų, ar darbuotojai suvokia vertybes ir integruoja jas į kasdienę veiklą, ar jie priima ir ar paliko vertybes, ir ar jos atneša praktinę naudą organizacijai. Dažnai konsultantai dirba su vadovais vystydami formalų kanalą dalintis organizacijos pasiekimams, kurie skatina organizacijos sėkmę.

Vertybių praktikavimas. Iškomunikavus vertybes būtina atsigręžti ir įvertinti, ar taip elgiamasi. Tikrasis iššūkis ir vertė gaunama iš supratimo, kaip vertybes taikyti kiekvienoje unikalioje situacijoje, tinkamai jas naudoti, gauti iš jų visa, kas geriausia. Priimami sprendimai ir nustatomi prioritetai turėtų būti vadovaujantis vertybėmis. Reikia žvelgti holistiškai, todėl organizacijoje svarbu suderinti įvairias sistemas ir praktikas. Labai žinomas pavyzdys, jei darbuotojai skatinami dirbti komandoje, bet mokama jiems priedus remiantis tik jų asmeniniais pasiekimais. Tokia atlygio sistema priešinga palaikomai vertybei, todėl kenkia esamiems mokymams. Organizacinės vertybės leidžia darbuotojams suvokti, kaip organizacija turi veikti, tačiau jos turi būti priimtinos visiems organizacijos nariams. Dera palydėti vertybes gerais pavyzdžiais, norimo elgesio modelis. Dažnai organizacijose kyla pavojus, kai ima galioti dvigubi standartai, pavyzdžiui, vadovai mano, kad vertybių turi laikytis visi, išskyrus juos pačius. Bet koks išskirtinumas ar privilegijos skaldo organizaciją, skatina atsirasti „mes“ ir „jie“ luomus. Todėl, laikui bėgant, atotrūkis tarp šių luomų didėja, darosi vis sunkiau vieniems kitus išgirsti, o tuo labiau suprasti, todėl naivu tikėtis palankaus darbuotojų požiūrio į darbą, teigiamo organizacinio klimato ir norimų veiklos rezultatų. Deklaruojamų vertybių nesilaikymas – vieni reikalavimai vadovams, kiti – likusiems darbuotojams, o gal net ir pačių darbuotojų diferencijavimas – formuoja nepasitikėjimo atmosferą. Tada vertybės tampa pajuokos objektu, o

tokioje organizacijoje geriausia terpė vystyti netoleruotiems veiksams. Todėl akcentuojamas būtinumas užtikrinti vertybių vienodumą visiems organizacijos nariams. Lyderis turi būti skaidrus šiame procese. Siekiama, kad visi organizacijos partneriai ir tiekėjai vadovautųsi panašiomis vertybėmis.

Vertybių palaikymas. Svarbu nuspręsti, kokiais būdais bus palaikomos vertybės. Vertybės privalo būti ne tik viešai deklaruojamos internetiniame puslapyje ar dokumentuose. Kiekvieno organizacijos darbuotojo pareiga jų realiai laikytis ir jas puoselėti. Todėl formuojami vertybių palaikymo mechanizmai: organizacijos ritualai, simboliai, įtraukiami herojai, rengiamos unikalios šventės tam, kad stiprintų bendruomenės ryšį su organizacijos pamatine istorija, tradicijomis, suvienytą kolektyvą ir įtrauktų bendruomenę į organizacijos veiklą. Derėtų apsvarstyti įvertinamo, pripažįstamo ir atlyginamo darbuotojams už pastangas, veiksmus ir pasiekimus, remiantis vertybėmis, būdus. Pripažinimas gali būti tiek formalus, tiek neformalus. Turėtų būti nepamirštama švesti sėkmę ir dalintis gerosiomis praktikomis organizacijoje. Periodiškai susitikti pokalbiui su darbuotojais, kaip jie jaučiasi gyvendami identifikuotomis vertybėmis. Taip pat darbuotojams būtina suteikti reguliarią grįžtamąją ryšį ir, jei reikia, ugdomąją vadovavimą: išmokyti darbuotojus, kaip padaryti darbą gerai remiantis vertybėmis; kaip praktikuoti jas ir pasiekti aukščiausią meistriškumo lygį.

Rezultatų vertinimas. *Šis žingsnis skirtas interviu su vadovais kategorijos „Vertybių vientisumas“ identifikuotoms problemoms spręsti.*

Taikytų priemonių poveikio vertinimas. Rekomenduojama atlikti auditą įsitikinti, kad dirbama pagal formalizuotas vertybes visuose organizaciniuose lygiuose ir su visomis suinteresuotomis šalimis. Galima suorganizuoti darbuotojų apklausą, fokus grupę, interviu su klientais, savininkais, darbo grupėmis, kuri padėtų surinkti informaciją apie dabartines vertybes ir praktikas organizacijoje, siekiant suprasti, kaip vertybės demonstruojamos kasdienėje darbinėje veikloje ir sprendimuose. Ši informacija ypač svarbi ateityje, matuojant vertybių kongruencijos stiprinimo proceso pasiektus rezultatus.

Išsaugojimas. *Šis žingsnis skirtas interviu su organizacijų vadovais kategorijos „Vertybių vaidmuo darbuotojų atrankoje“ identifikuotoms problemoms spręsti.*

Vertybės darbuotojų atrankoje. Vertybės turėtų būti tie kokybiniai aspektai, į kuriuos atsižvelgiama darbuotojų atrankos metu. Rekomenduojama rengti darbo skelbimus su specialiais reikalavimais, įtraukiant raktinius žodžius, kuriuose išryškėtų organizacinės vertybės, pavyzdžiui, „bendradarbiavimas“ ar „orientacija į rezultatus“, o aprašant reikiamą kandidatų kvalifikaciją, reikėtų įtraukti į darbo skelbimą pageidaujamas kompetencijas, kuriose atsispindėtų tam tikros asmens vertybės/savybės, pavyzdžiui, „antreneriškumas“ ar „lankstumas“. Atrankos metu klausiti klausimų, atspindinčių konkrečias vertybes, pvz. „Kaip elgtųsi, jei...?“. Pavyzdžiui, jei viena iš organizacinių vertybių yra orientacija į klientus, interviu metu turėtų būti pateikiama daugiau klausimų, susijusių su klientų aptarnavimu. Taip pat duoti atlikti specialius testus kandidatams. Kai kandidatas atlieka testą, paskaičiuojama, kaip kandidato išreitinguotos vertybės dera su organizacinėmis vertybėmis (išaiškintomis vertybių audito metu). Ataskaitoje atsispindi bendras procentinis atitikimas organizacinėms vertybėms. Palyginus su organizacinėmis

vertybėmis, galima nesunkiai nustatyti, kuris kandidatas tinkamas (ir potencialiai ilgalaikis) organizacijai. Tai palengvina darbuotojų, kurių vertybės kongruentiškos organizacinėms, parinkimą ir įdarbinimą.

Vertybės darbuotojų vertinime. Rekomenduotina sukurti darbuotojų vertinimo sistemą, kuri apimtų ir organizacines vertybes. Reguliarus darbuotojų elgsenos pagal organizacines vertybes vertinamas, organizuojamų susirinkimų, susitikimų su darbuotojais ir darbuotojų vertinimo metu. Darbuotojams būtina suteikti grįžtamąjį ryšį apie tinkamą ir/arba netinkamą elgseną, remiantis vertybėmis. Pereinamuoju laikotarpiu, kai vertybės diegiamos, bet nenusistovėjusios, tų darbuotojų, kurie elgiasi ne pagal organizacines vertybes, vadovai turėtų ne atleisti ar bausti, o suteikti darbuotojams pagalbą išsamiai paaiškindami, kaip derėtų elgtis vienu ar kitu atveju. Derėtų apgalvoti, kaip bus skatinami, apdovanojami tie darbuotojai, kurie laikosi naujųjų organizacinių vertybių. Vienas iš etapo užtikrinimo veiksnių galimas pasekmių, nesilaikant organizacinių vertybių, apibrėžimas. Taip pat esant galimybei suteikti paaukštintimus pareigose darbuotojams, kurių požiūriai ir veiksmai kongruentiški organizacinėms vertybėms.

Proceso stebėseną ir kontrolę. Vykdomas procesas kontroliuojamas nuolat stebint darbuotojų elgseną. Laikas nuo laiko reflektuoti ir paklausti: kaip sekasi organizacijai su šiomis vertybėmis; ar reikia adaptuotis; ką galima padaryti geriau. Organizacijų vadovai turi gebėti susieti organizacijos struktūrą ir procesus su organizacijos vertybių sistema, nes vertybės bendraja prasme gali būti suprantamos kaip strateginiai pasirinkimai, kuriuos darome atsižvelgdami į tai, ko prašoma norint pasiekti tikslus. „Gyventi“ organizacijos vertybėmis – reiškia priimti sunkius sprendimus tarp konkuruojančių vertybių ir būti šių sprendimų „harmonijoje“.

IŠVADOS, REKOMENDACIJOS IR TOLIMESNIŲ TYRIMŲ KRYPTYS

Remiantis atlikta teorine asmeninių ir organizacinių vertybių kongruencijos koncepto analize bei atliktų kiekybinio bei kokybinio asmeninių ir organizacinių vertybių kongruencijos tyrimų rezultatais, disertacijoje konceptualizuoti vertybių kongruencijos stiprinimo sprendimai vadybos kontekste ir suformuluotos šios išvados:

1. Asmeninių ir organizacinių vertybių kongruencijos prielaidų, sampratos ir turinio lyginamoji analizė bei sintezė leido apibrėžti reiškinių konceptualią reikšmę. Organizacinės vertybės vis labiau taikomos kaip valdymo mechanizmas praktikoje, siekiant ugdyti ir užtikrinti darnią organizacijos narių elgseną. Asmeninių ir organizacinių vertybių kongruencija pasireiškia, kai asmeninės darbuotojų vertybės dera su organizacijos vertybėmis, palaikomos aukščiausios vadovybės, ir priimtinos daugumai organizacijos narių, kurie puoselėja ir vadovaujasi vertybėmis kasdienėje organizacijos veikloje. Organizacijos narių vertybių harmonizavimas užtikrina kryptingą ir norimą organizacijos narių elgesį ir lemia organizacijos sėkmę dabartyje ir ateityje bei teigiamą darbuotojų požiūrį į darbą, organizacijos klimatą.

2. Atskleidžiant vertybių požiūrių organizacijoje skirtumus, galima teigti, kad vertybių organizacijoje traktuotė tampa aktuali, nes jai įtakos turi skirtingų tyrėjų individualūs interesai. Tai suponuoja prielaidą, kad pačioje organizacijoje esama skirtingų formų vertybių. Nors vertybių konstruktas plačiai analizuojamas vadybos literatūroje, dėl negriežto reiškinių konceptualizavimo, jis linkęs būti labiau kompromisinis, todėl nuoseklių vertybinių tyrimų progresas ir toliau ribojamas dėl nepakankamai vienodų teorinių pagrindimų. Vertybės organizacijoje įgauna skirtingas formas - palaikomų, priskiriamų, siektinų, pagrindinių ir persidengiančių - priklausomas nuo to, kaip jos išryškėja organizacijų veikloje. Skirtingų vertybių formų ir jų raiškos suvokimas padėtų vadovams suprasti, kaip identifikuoti darbuotojų asmeninių ir organizacijos vertybių atotrūkio priežastis ir imtis kryptingų veiksmų šių vertybių kongruencijai organizacijoje užtikrinti.

3. Asmeninių vertybių ir organizacinių vertybių reiškinių turinio analizė, kitų tyrėjų rekomendacijos tolimesnėms tyrimų kryptims, asmeninių ir organizacinių vertybių kongruencijos empirinių tyrimų lyginamoji analizė ir juose taikomų instrumentų bei jų struktūros lyginamoji analizė, leido nustatyti tiriamo reiškinių ribotumus ir galimas plėtojimo galimybes tolimesniuose tyrimuose. Atskleisti ribotumai, apsunkinantys praktinį esamų asmeninių ir organizacinių vertybių kongruencijos diagnostinių instrumentų taikymą. Nustatyta, kad nėra kompleksinio diagnostinio instrumento, kurį taikant galima išsamiai diagnozuoti asmeninių ir organizacinių vertybių kongruenciją ir, remiantis rezultatais, pateikti rekomendacijas vertybių kongruencijai organizacijoje stiprinti. Siekiant detalios vertybių kongruencijos diagnostikos, sukonstruotas naujas kompleksinis asmeninių ir organizacinių vertybių kongruencijos diagnostinis instrumentas, kuris papildytas reikšmingomis dedamosiomis. Dažniausiai vertybių kongruencija organizacijoje tiriama kiekybinio požiūriu, todėl, siekiant atskleisti vertybių kongruencijos ar/ir atotrūkio latentines priežastis, sukonstruotas dviejų dalių instrumentas. Pirma dalis skirta

organizacijos darbuotojams – įvertinti vertybių kongruenciją kiekybiniu požiūriu, antra dalis skirta organizacijos vadovams – nustatyti vertybių valdymo praktikas organizacijoje. Tiek kiekybinio, tiek kokybinio tyrimo klausimynų patikimumas ir tinkamumas patikrintas pasitelkiant Lietuvos ir užsienio ekspertus, kurių tyrimų interesų sritis – žmogiškųjų išteklių valdymas bei vertybių tyrinėjimas organizacijoje. Ekspertinio vertinimo rezultatai parodė, kad klausimynai turi tik neesminių trūkumų. Atlikus korekcijas, klausimynai parengti pagrindiniam tyrimui.

4. Mokslinėje literatūroje rastų vertybių kongruencijos modelių analizė parodė, kad modeliai skirstomi į du tipus: vaizduojantys patį vertybių kongruencijos reiškinį su poveikiu darbuotojui ir organizacijos veiklai; vaizduojantys vertybių kongruencijos tipologiją. Nors kitų mokslininkų tyrimo kontekste šie modeliai išbaigti, tačiau, siekiant kompleksiskai pavaizduoti vertybių kongruencijos reiškinį ir jo plėtojimo procesą, kai kuriuose modeliuose stinga tam tikrų dedamųjų. Kai kuriuose analizuotuose modeliuose minimi vertybių kongruencijos lygiai, tačiau kokie - nėra apibrėžiama. Daugumoje analizuotų modelių akcentuojamas ne pats vertybių kongruencijos reiškinys, o priklausomi aspektai, susiję su vertybių kongruencija, dažniausiai vertybių kongruencijos poveikis darbuotojui ir organizacijai. Modeliuose nepakankamai dėmesio skiriama vertybių kongruencijos vertinimo tipų ir metodų reikšmingumui pagrįsti. Taip pat nepateikiama konstruktyvių pasiūlymų, kokias konkrečias priemones taikyti asmeninių ir organizacinių vertybių kongruencijos organizacijoje stiprinimui ar palaikymui, nėra aktualizuojamas proceso monitoringas ir longitudinalių tyrimų vykdymas. Remiantis detaliau jau sukurtų modelių lyginamąja analize, išskyrus pagrindinius vertybių kongruencijos reiškinio elementus ir kontekstus, sukonstruotas kompleksinis asmeninių ir organizacinių vertybių kongruencijos stiprinimo modelis, kuris gali būti naudojamas organizacinėms vertybėms išgryninti ir diegti organizacijoje, vykdant darbuotojų atrankas bei organizacijoje jau dirbančių darbuotojų vertybėms nustatyti. Sukurtas modelis gali būti taikomas organizacijų praktikoje atliekant 8 etapų procesą: 1) poreikių derinimo; 2) vertybių derinimo; 3) asmeninių ir organizacinių vertybių kongruencijos nustatymo; 4) poveikio darbuotojui ir organizacijos veiklos rezultatams įvertinimo; 5) priemonių, kongruencijai stiprinti, parinkimo; 6) parinktų priemonių taikymo; 7) priemonių poveikio nustatymo; 8) priemonių taikymo tęsimo arba naujų parinkimo.

5. Atlikti kiekybinis asmeninių ir organizacinių vertybių kongruencijos tyrimas, apklausus penkiolikos skirtingų organizacijų darbuotojus, ir kokybinis tyrimas, apklausus tų pačių tirtų organizacijų vadovus. Empirinėmis ir statistinėmis priemonėmis patikrintos asmeninių ir organizacinių vertybių kongruencijos tyrimo klausimyno metodologinės kokybės charakteristikos. Tiriamoji ir patvirtinamoji faktorinė analizė patvirtino klausimyno konstrukto validumą. Abiejų faktorizacijų atvejais gauti aukšti rodikliai rodo, kad asmeninių ir organizacinių vertybių kongruencija – vientisa charakteristika. Aukšti faktoriniai svoriai ir paaiškinta sklaida rodo, kad klausimyno skalės ir subskalės, analizuojant poveikio asmeniui ir organizacijai dedamąsias, taip pat yra patikimos. Antrinės faktorinės analizės rezultatai rodo, kad asmeninių ir organizacinių vertybių kongruencijos klausimyno subskalių faktoriniai svoriai beveik visose skalėse aukšti, todėl atskleidžia stiprų respondentų pritarimą suformuotoms skalėms. Abiem antrinės faktorizacijos metodų atvejais gauti gana aukšti rodikliai pagrindžia, kad sudarytas

asmeninių ir organizacinių vertybių kongruencijos klausimynas yra validus ir patikimas, nes subskalės yra patikimos, o klausimynas, sudarydamas vientisą dimensiją, tinkamas matuoti užsibrėžtų požymių visumą. Sistemingas ir statistiškai reikšmingas ryšys tarp daugelio asmeninių vertybių, organizacijos vertybių ir poveikio asmeniui ir organizacijai subskalių leidžia tvirtinti apie naudoto klausimyno kokybiškumą psichometrinio požiūriu. Naudojant daugiamatę regresiją, patikrinti statistiniai ryšiai tarp asmeninių vertybių, organizacinių vertybių, suvokiamos vertybių kongruencijos bei poveikio asmeniui ir organizacijai. Koreliaciniai ryšiai patvirtino, kad organizacinės vertybės yra veiksnys užtikrinti teigiamą poveikį asmeniui ir organizacijai.

Asmeninių ir organizacinių vertybių kongruencijos koeficiento apskaičiavimas parodė labai aukštą kongruentiškumą vertybių grupių lygmenimis, tačiau didelis dėmesys organizacijose turėtų būti telkiamas ekonominėms, asmeninėms ir organizacijos vertybėms stiprinti.

Asmeninių vertybių ir organizacinių vertybių grupių vidurkių skirtumų analizė parodė, kad visos vertybių grupės yra svarbesnės darbuotojui nei organizacijai. Nors vidurkių skirtumai gana panašūs, tačiau išskirti tiek asmeninių, tiek organizacinių vertybių grupių prioritetus galima.

Detalesnė vertybių skirtumų tarp asmeninių darbuotojų ir organizacijoje vyraujančių vertybių analizė atlikta pavienių teiginių lygmeniu atskleidė, kad ne visos darbuotojams svarbios vertybės yra vertinamos ir vyraujančios tirtose organizacijose, nes nei vertybių grupių, nei pavienių teiginių lygmeniu, organizacijose vertybių prioritetai nėra identiški asmeninių darbuotojų vertybių prioritetams. Pastebima, kad darbuotojas labiausiai orientuotas į asmeninių, o ne su organizacija ir jos bendruomene susijusių vertybių įprasminimą, kai organizacija labiau orientuota į vertybes, kurios padeda pasiekti gerus organizacijos veiklos rezultatus, o ne darbuotojų gerovės užtikrinimą.

Tirtų organizacijų atvejų analizės rezultatai rodo organizacinių vertybių, suvokiamos vertybių kongruencijos ir poveikio asmeniui ir organizacijai skirtumus. Vertybių grupėse nustatytos išskirtys rodo skirtingus tiek darbuotojų, tiek organizacijų vertybių prioritetus, todėl netikslinga visoms organizacijoms taikyti vienodų vertybių kongruencijos stiprinimo rekomendacijų nei organizacijos, nei individo lygmeniu.

Kokybinis interviu su tirtų organizacijų vadovais atskleidė, kad daugumoje organizacijų neskiriamas dėmesys vertybėms diegti, tačiau vadovai apie vertybių formavimą mano palankiai. Tyrimo rezultatai rodo, kad ne visose organizacijose, kuriose vadovai teigė, jog iki šiol tikslingai nedirbo su vertybėmis, t.y. jų išgryninimu, diegimu, palaikymu ir kt., kongruencija yra silpna. Mažesnių organizacijų vadovai, lyginant su didesnių organizacijų vadovais, labiau akcentavo darbuotojų gerovę: jiems svarbu darbuotojų nuomonė vertybiniais aspektais organizacijoje, jiems svarbu sužinoti darbuotojų vertybes, jie sako norį užtikrinti asmeninių ir organizacinių vertybių kongruenciją. Tyrimo rezultatai taip pat atskleidė, kad vertybių atotrūkį lemiančios priežastys yra nesisteminė, vadovybės nekoordinuojama organizacijos veikla, vieningumo nebuvimas, nekryptinga/padrika komunikacija, per mažas darbuotojų įtraukimas, pačių vadovų kompetencijos stoka vertybių diegimo ir svarbos klausimais. Ilgesnį laiką rinkoje gyvuojančių organizacijų praktikoje didelį indėlį vertybių atotrūkiui daro netinkamų darbuotojų atranka. Taip pat organizacijose nesureikšminami individualūs darbuotojų poreikiai ir netelkiamas dėmesys į

motyvavimo sistemų tobulinimą, gerinant darbo sąlygas darbuotojams. Derėtų pridurti, kad tinkamo naujų darbuotojų adaptavimo veiklų trūkumas rodo, kad darbuotojai patys per savo klaidas turi išsiaiškinti, kokie veiksmai ir elgsenos organizacijoje toleruojamos, o kokios ne. Be to, dažnai organizacijų vadovai turi organizacijos vertybes tik savo galvoje: jos nėra iškomunikuotos ir darbuotojams suprantamai formalizuotos organizacijoje.

6. Empirinei asmeninių ir organizacinių vertybių kongruencijos modelio patikrai taikyta regresinė analizė parodė, kad darbuotojų lytį, amžių ir užimamas pareigas galima traktuoti kaip suvokiamos vertybių kongruencijos prielaidas. Nustatytas statistiškai patikimas stiprus ryšys tarp organizacinių vertybių ir suvokiamos vertybių kongruencijos. Organizacinių vertybės turi įtakos darbuotojų požiūriui į darbą, organizacijos klimatui ir veiklos rezultatams. Suvokiamos vertybių kongruencijos vertinimą stipriai veikia darbuotojų asmeninės ekonominės ir socialinės vertybės bei organizacinės ekonominės, socialinės ir dvasinės vertybės. Tačiau darbuotojų požiūriui į darbą, organizacijos veiklai ir organizacijos klimatui didesnę įtaką daro organizacinės nei asmeninės vertybės.

7. Darbuotojų apklausos rezultatų ir konkrečiose organizacijose identifikuotų vertybių valdymo praktikų palyginimas atskleidė ir paaiškino galimas vertybių kongruencijos ir/ar atotrūkio kilmės priežastis. Remiantis tyrimo rezultatais, suformuoti vadybiniai sprendimai organizacijoms, siekiančioms patvarios vertybinės sistemos bei asmeninių ir organizacinių vertybių kongruencijos. Vertybių atotrūkiui eliminuoti rekomenduojama nuosekli etapų seka: išsiaiškinti požiūrį į vertybes ir jų svarbą organizacijai; patikimais diagnostiniais instrumentais nustatyti vertybių kongruenciją; identifikuoti ir išgryninti vertybes; vykdyti organizacinių vertybių internalizavimą; aprašyti vertybes organizacijos veikloje; užtikrinti vertybių vystymą bei palaikymą praktinėje organizacijos veikloje; remtis organizacinėmis vertybėmis atrenkant darbuotojus.

Apibendrinant disertacinio darbo rezultatus, teigiama, kad parengtas kompleksinis asmeninių ir organizacinių vertybių kongruencijos stiprinimo modelis padeda kryptingai suvokti ir vertinti vertybių kongruencijos reiškinį.

Tolesnės tyrimų kryptys

1. Siekiant sutrumpinti asmeninių ir organizacinių vertybių kongruencijos klausimyną darbuotojams, rekomenduojama atlikti retestavimą vienoje iš tirtų organizacijų.

2. Siekiant nustatyti materialinę naudą organizacijoms ilguoju laikotarpiu, derėtų papildyti klausimyną naudą skale tęsiant apklausą vienoje iš tyrime dalyvavusių organizacijų.

3. Atlikti pakartotinius tyrimus tirtose organizacijose siekiant užtikrinti vertybių kongruencijos proceso monitoringą.

4. Atlikti objektyvios vertybių kongruencijos tyrimus tirtose organizacijose, siekiant nustatyti rezultatų skirtumus taikant skirtingus vertybių kongruencijos vertinimo tipus.

5. Apibendrintus tyrimo rezultatus išskaidyti į detalią vertybių kongruencijos organizacijų atvejais analizę, siekiant pateikti vadybinius sprendimus asmeninių ir organizacinių vertybių kongruencijai stiprinti konkrečiose organizacijose.

6. Atlikti tyrimus užsienio organizacijose, siekiant nustatyti vertybių kongruencijos skirtumus Lietuvos ir užsienio šalių atžvilgiu.

7. Palyginti suvokiamos vertybių kongruencijos tyrimo rezultatus su kitų mokslininkų gautais tyrimų rezultatais.

8. Siekiant sukuonstruotą instrumentą perkelti ir adaptuoti kitose kultūrose, parengti klausimyną papildomomis kalbomis.

LITERATŪROS SĄRAŠAS

1. Adkins, C. L., Russell, C. J., Werbel, J. D. (1994). Judgments of Fit in the Selection Process: The Role of Work Value Congruence // *Personnel Psychology*, 47(3): 605–623.
2. Agarwal, P., Sagar, P. (2012). The Impact of Person–Organization Value Congruence on Organizational Commitment in a Public Sector Organization // *International Journal of Research in Commerce & Management*, 3(9): 151–156.
3. Ahmad, K. Z., Veerapandian, K. (2012). The Mediating Effect of Person–Environment Fit on the Relationship between Organisational Culture and Job Satisfaction // *International Journal of Psychological Studies*, 4(1): 91–102.
4. Akerlind, G. S. (2005). Variation and commonality in phenomenographic research methods // *Higher Education*, 24(4): 321–334.
5. Aminzadeh, F., Plotnikoff, R., Edwards, N. (1999). Development and Evaluation of the Cane Use Cognitive Mediator Instrument // *Nursing Research*, 48(5): 269–275.
6. Amos, E., Weathington, B. L. (2008). An analysis of the relation between employee-organization value congruence and employee attitudes // *The Journal of Psychology*, 142(6): 615–631.
7. Aramavičiūtė, V. (2005). Vertybės kaip gyvenimo prasmės pamatas // *Acta paedagogica Vilnensia*, 14: 18–27.
8. Armanavičiūtė, V., Martišauskienė, E. (2009). Vertybės: švietimo strategijos ir realybė // *Pedagogika*, 95: 28–34.
9. Ashforth, B. E., Mael, F. A. (1989). Social identity theory and the organization // *Academy of Management Review*, 14(1): 20–39.
10. Atkinson, P. (2003). Shaping a Vision – Living the Values // *Management Services*, 47(2): 8–11.
11. Balazs, A. L. (1990). Value congruency: The case of the socially responsible firm // *Journal of Business Research*, 20(2): 171–181.
12. Bankauskaitė-Sereikienė, G., Vaitelytė J. (2010). Kultūrinės vertybės „Naujosios Romuvos“ (1931–1940) reklamose // *Respectus Philologicus*, 18(23): 145–158.
13. Bansal, P. (2003). From issues to actions: The importance of individual concerns and organizational values in responding to natural environmental issues // *Organization Science*, 14(5): 510–527.
14. Bao, Y. (2012). Understanding the Motivational Mechanisms of Value Congruence. *Daktaro disertacija*. Ispanija: Ramon Lull University.
15. Bardauskienė, D. (2007). The expert's estimates application in the preparation of city general plan // *Technological and Economic Development of Economy*, (13)3: 223–236.
16. Barvydienė V., Kasiulis J. (2003). *Vadovavimo psichologija*, Kaunas: Technologija.
17. Begley, T. M., Boyd, D. P. (2000). Articulating Corporate Values through Human Resource Policies, *Business Horizons*, 43(4): 8–12 July–August, 8–12.
18. Beležentis, A., Žalimaitė, M. (2011). Ekspertinių vertinimų taikymas inovacijų plėtros veiksnių analizėje: Lietuvos inovatyvių įmonių vertinimas // *Management theory and studies for rural business and infrastructure development*, 3(27): 23–31.
19. Bitinas, B. (1998). *Ugdymo tyrimų metodologija*, Vilnius: Jošara.
20. Borisova, L. (2009). Vertybės kaip valdymo įrankis // *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 52.
21. Bourne, H., Jenkins, M. (2013). Organizational values: A dynamic perspective // *Organization Studies*, 34(4): 495–514.
22. Brace, P., Kevin A., Martin J., Stacy G.U. (2006). Reprint of Correction: Does State Political Ideology Change Over Time? // *Political Research Quarterly*, 59: 493–4.
23. Bradley, A., Caldwell, C. (1999). Understanding Research on Values in Business: A Level of Analysis Framework // *Business and Society*, 38(3): 326–387.

24. Branson, C. M. (2008). Achieving organisational change through values alignment // *Journal of Educational Administration*, 46(3): 376 – 395.
25. Brčić, R., Vuković, K. (2008). Uloga organizacijskih vrijednosti u javnoj upravi // *Ekonomski pregled*, 59 (1-2): 51-69.
26. Bretz, R. D., Asch, R. A., Dreher, G. F. (1989). Do people make the place? An examination of the attraction-selection-attrition hypothesis // *Personnel Psychology*, 42(3): 561–581.
27. Brown, M. E., Trevino, L. K. (2009). Leader-follower values congruence: Are socialized charismatic leaders better able to achieve it? // *Journal of Applied Psychology*, 94(2): 478-490.
28. Burinskiene, M., Rudzkiene, V. (2009). Future insights, scenarios and expert method application in sustainable territorial planning // *Technological and Economic Development of Economy*, 15(1): 10-25.
29. Burns, R. (2000). Introduction to research methods. Thousand Oaks: Sage.
30. Cable, D. M., Edwards, J. R. (2004). Complementary and Supplementary Fit: A Theoretical and Empirical Integration // *Journal of Applied Psychology*, 89 (5): 822–834.
31. Cable, D. M., DeRue, D. S. (2002). The Convergent and Discriminant Validity of Subjective Fit Perceptions // *Journal of Applied Psychology*, 87(5): 875–884.
32. Cable, D. M., Judge, T. A. (1996). Person–Organization Fit, Job Choice Decisions, and Organizational Entry // *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 67(3): 294–311.
33. Cameron, K. S., Quinn, R. E. (2006). *Diagnosing and Changing Organizational Culture*, – San Francisco: John Wiley & Sons, Inc.
34. Campbell, A., Yeung, S. (2002). Creating a sense of mission // In Segal-Horn, S. (Ed.). *The strategy reader*, – Oxford: Blackwell Publishing.
35. Carmines, E. G., Zeller, R. A. (1991). *Reliability and Validity Assessment*, – Newbury Park: Sage Publications.
36. Cennamo, L., Gardner, D. (2008). Generational Differences in Work Values, Outcomes and Person–Organization Values Fit // *Journal of Managerial Psychology*, 23(8): 891–906.
37. Chaiyawat, W., Brown, J. (2000). Psychometric Properties of the Thai versions of State-Trait anxiety inventory for children and child medical fear scale, *Research in Nursing and Health* 23(5): 406–414.
38. Chatman, J. A. (1989). Improving Interactional Organizational Research: A Model of Person-Organization Fit // *Academy of Management Review*, 14(3): 333–349.
39. Chiang, F., Birtch, T. (2010). Pay for Performance and Work Attitudes: The mediating Role of Employee–Organization Service Value Congruence // *International Journal of Hospitality Management*, 29(4): 632–640.
40. Christiansen, N., Villanova, P., Mikulay, S. (1997). Political influence compatibility: Fitting the persona to the climate // *Journal of Organizational Behavior*, 18(6): 709-730.
41. Churchill, Jr. G. A., Peter, J. P. (1984). Research design effects on the reliability of rating scales: a meta-analysis // *Journal of marketing research*, 21(4): 360-375.
42. Collins, J. (1996). Aligning action and values // *Leader to Leader* 1(1): 19-24.
43. Collins, J. C., Porras, J. I. (1998). *Built to Last – Successful Habits of Visionary Companies*, London: Century Ltd.
44. Collins, J. C., Porras, J. I. (1996). Building Your Company’s Vision, *Harvard Business Review* September- October, 63 – 78.
45. Cooke, R. A., Lafferty, J. C. (1986). *Level V: Organizational Culture Inventory, Form 3*, Human Synergistics, Plymouth, MA.
46. CultureSync. (2010). Mountains and Valleys. Prieiga per internetą <www.culturesync.net/toolbox/mountains-and-valleys>.
47. Čekanavičius V., Murauskas, G. (2004). *Statistika ir jos taikymai, I, II daly*, Vilnius: leidykla TEV.

48. Čiburienė, J., Guščinskienė, J. (2007). Kultūrinės vertybės ir žinių visuomenės vystymasis Lietuvoje // *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 43: 43 - 56.
49. Dahlgren, L. O., Fallsberg, M. (1991). Phenomenography as a qualitative approach in social pharmacy research // *Journal of Social and Administrative Pharmacy*, 8(4): 150-156.
50. Dawes, J. (2008). Do Data Characteristics Change According to the Number of Scale Points Used? An experiment using 5-point, 7-point and 10-point scales // *International Journal of Market Research*, 50(1): 61–77.
51. De Clercq, S., Fontaine, J. R., Anseel, F. (2008). In Search of a Comprehensive Value Model for Assessing Supplementary Person–Organization Fit // *The Journal of Psychology*, 142(3): 277–302.
52. Deal, T. E., Kennedy, A. A. (1982). *Corporate Culture – The Rites and Rituals of Corporate Life*, Reading, Mass: Addison-Wesley Pub, Co.
53. DeVellis, R. (1991). *Scale development: Theory and applications*. London: Sage Publications.
54. Devero, A. (2003). Corporate Values: Stimulus for the Bottom Line // *Financial Executive*, 19(3): 20-23.
55. Diskienė, D., Goštautas, V. (2010). Relationship between Individual and Organizational Values and Employees // *Verslo ir teisės aktualijos*, 5(2): 295–320.
56. Dolan, S. L., Garcia, S., Richley, B. (2006) *Managing by Values: A Corporate Guide to Living, Being Alive and Making a Living in the XXI Century*. Palgrave: MacMillan.
57. Edwards, J. R. (1991). Person-job fit: A conceptual integration, literature review, and methodological critique. In C. L. Cooper & I. T. Robertson (Eds.). *International review of industrial and organizational psychology*. New York: John Wiley.
58. Edwards, J. R. (1993). Problems with the use of profile similarity indices in the study of congruence in organizational research// *Personnel Psychology*, 46(3): 641-665.
59. Edwards, J. R., Cable, D. M. (2009). The Value of Value Congruence // *Journal of Applied Psychology*, 94(3): 654–677.
60. Elfenbein, H. A., O'Reilly III, C. A. (2007). Fitting in: The effects of relational demography and person–culture fit on group process and performance // *Group & Organization Management*, 32(1): 109 – 142.
61. Elizur, D. (1984). Facets of work values: a structural analysis of work outcomes // *Journal of Applied Psychology*, 69(3): 379–389.
62. Enz, C. A. (1988). The role of value congruity in intraorganizational power // *Administrative Science Quarterly* 33(2): 284-304.
63. Enz, C. A., Schwenk, C. R. (1991). The Performance Edge: Strategic and Value Dissensus // *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 4(1): 75-85.
64. Erdogan, B., Bauer, T. N. (2005). Enhancing career benefits of employee proactive personality: The role of fit with jobs and organizations // *Personnel Psychology*, 58(4): 859-891.
65. Erdogan, B., Kraimer, M. L., Liden, R. C. (2004). Work value congruence and intrinsic career success: The compensatory roles of leader-member exchange and perceived organizational support // *Personnel Psychology*, 57(2): 305 – 332.
66. Erturk, A. (2012). The Role of Person–Organization Fit in TQM: Influence of Values and Value Congruence on TQM Orientation // *Quality Management and Practices*, ed, Kim-Song Ng, InTech, 231–254.
67. Field, A. (2006). *Discovering statistics using SPSS*. London : SAGE Publications.
68. Finegan, J. E. (2000). The Impact of Person and Organizational Values on Organizational Commitment // *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73 (2): 149–154.
69. Finley, B. L., Iannuzzi, T. J., Wilson, N. D., Kinnell, J. C., Craven, V. A., Lemeshow, S. (2003). The Passaic River Creevangler Survey: Expert Panel Review, Findings, and Recommendations // *Human and Ecological Risk Assessment*, 9(3): 829–855.

70. Fitzpatrick, R. L. (2007). A literature review exploring values alignment as a proactive approach to conflict management // *International Journal of Conflict Management*, 18(3): 280-305.
71. Freeman, R. E., Gilbert, D. R., Hartman, Jr. E. (1988). Values and the Foundations of Strategic Management // *Journal of Business Ethics*, 7(11): 821-834.
72. George, D., Mallery, P. (2003). *SPSS for Windows step by step: A simple guide and reference. 11.0 update (4th ed.)*. Boston: Allyn & Bacon.
73. Gimžauskienė, E. (2007). *Organizacijų veiklos vertinimo sistemos: monografija*. Kaunas: Technologija.
74. Ginevičius, R., Sūdžius, R. (2007). *Organizacijų teorija*. Vilnius: Technika.
75. Godrich, S. G. (2010). Organizational fit: the value of values congruence... in context, In: *British Academy of Management Annual Conference*, 14-16 Sep 2010.
76. Gregory, B. T., Albritton, M. D., Osmonbekov, T. (2010). The mediating role of psychological empowerment on the relationships between P–O fit, job satisfaction, and in-role performance // *Journal of Business Psychology*, 25(4): 639-647.
77. Greguras, G. J., Diefendorff, J. M. (2009). Different Fits Satisfy Different Needs: Linking Person–Environment Fit to Employee Attitudes and Performance Using Self–Determination Theory // *Journal of Applied Psychology*, 94(2): 465–477.
78. Guillemin, F., Bonbardier, C., Beaton, D. (1993). Cross-cultural adaptation of health-related quality of life measures: literature review and proposed guidelines // *Journal of Clinical Epidemiology*, 46(12): 1417–1432.
79. Hayes, S. C., Strosahl, K. D., Wilson, K. G. (1999). *Acceptance and commitment therapy: An experiential approach to behavior change*. New York: Guilford Press.
80. Haynes, S.N., Richard, D.C.S., Kubany, E.S. (1995). Content validity in psychological assessment: A functional approach to concepts and methods // *Psychological Assessment*, 7(3): 238-247.
81. Hair, J., Black, W., Babin, B., Anderson, R. (2010). *Multivariate Data Analysis*. Upper Saddle River.
82. Hair, J., Black, W., Babin, B., Anderson, R., Tatham, R. (2006). *Multivariate Data Analysis (6th ed.)*. New Jersey: Pearson Educational, Inc.
83. Hall, B. P. (2001). Values development and learning organizations // *Journal of knowledge management*, 5(1): 19-32.
84. Halstead, J. M., Pike, M. A. (2006). *Citizenship and moral education values in action*. London and New York: Routledge.
85. Hannes, K., Lockwood, C., Pearson, A. (2010). A comparative analysis of three online appraisal instruments' ability to assess validity in qualitative research // *Qualitative Health Research*, 20(12): 1736-43.
86. Harris, S., Ghauri, P. (2000). Strategy formation by business leaders: exploring the influence of national values // *European Journal of Marketing*, 34: 126 – 142.
87. Hastie, T., Tibshirani, R., Friedman, J. (2009). *The Elements of Statistical Learning: Prediction, Inference and Data Mining, 2ed*. Springer Verlag.
88. Henderson, M., Thompson, D. (2003). *Values at Work: The Invisible Threads between People. Performance and Profit*. Auckland, New Zealand: Harper Collins.
89. Hestroni, A., Asya, I. (2002). A comparison of values in infomercials and commercials // *Corporate Communications*, 7(1): 34-45.
90. Hyde, P., Williams, B. (2000). The importance of Organizational Values Part 1: Is your organization value congruent? // *Focus on Change Management*, 66: 14-18.
91. Hyrkas, K., Appelqvist-Schmidlechner, K., Oksa, L. (2003). Validating an instrument for clinical supervision using an expert panel // *International Journal of Nursing Studies*, 40(6): 619-625.

92. Hoffman, B. J., Bynum, B. H., Piccolo, P. F., Sutton, A. W. (2011). Person–organization value congruence: How transformational leaders influence work group effectiveness // *Academy of Management Journal*, 54(4): 779–796.
93. Hoffman, B. J., Woehr, D. J. (2006). A Quantitative Review of the relationship Between Person–Organization Fit and Behavioral Outcomes // *Journal of Vocational Behavior*, 68(3): 389–399.
94. Hofstede, G. (1998). Attitudes, values and organizational culture: Disentangling the concepts // *Organization Studies*, 19(3): 477-492.
95. Hofstede, G. (2001). *Culture’s Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations Across Nations*, 2nd ed. Sage: Thousand Oaks, CA.
96. Homans, G. C. (1974). *Social Behavior: Its Elementary Forms* (revised edition). New York: Harcourt Brace and World.
97. Huang, M., Cheng, B., Chou, L. (2005). Fitting in Organizational Values: The Mediating Role of Person–Organization Fit between CEO Charismatic Leadership and Employee Outcomes // *International Journal of Manpower*, 26(1): 35–49.
98. Hughes, L. (1998). Development of an instrument to measure caring peer group interactions // *Journal of Nursing Education*, 37(5): 202–207.
99. Jaakson, K. (2010). Management by values: are some values better than others? // *Journal of Management Development*, 29(9): 795 – 806.
100. Jehn, K. A. (1994). Enhancing effectiveness: an investigation of advantages and disadvantages of value-based intragroup conflict // *The International Journal of Conflict Management*, 5(3): 223-38.
101. Jehn, K. A., Chadwick, C., Sherry Thatcher, S. (1997). To agree or not to agree: Diversity, conflict, and group outcomes // *International Journal of Conflict Management*, 8(4): 287-306.
102. Jehn, K., Northcraft, G., Neale, M. (1999). Why differences make a difference: A field study of diversity, conflict, and performance in workgroups // *Administrative Science Quarterly*, 44(4): 741-763.
103. Jin, J., Rounds, J. (2012) Stability and change in work values: A meta-analysis of longitudinal studies // *Journal of Vocational Behavior*, 80(2): 326-339.
104. Johnston, L. D., Bachman, J. G., O’Malley, P. M. (2006). *Monitoring the future: A continuing study of the lifestyles and values of youth*, 2nd ed. – University of Michigan, Survey Research Center, MI: Inter–university Consortium for Political and Social Research.
105. Jovaiša, L. (2002). *Edukologijos įvadas*. Kaunas: Technologija.
106. Jucevičienė, P. (1996). *Organizacijos elgsena*. Kaunas: Technologija.
107. Judge, T. A., Cable, D. M. (1997). Applicant personality, organizational culture, and organization attraction // *Personnel Psychology*, 50(2): 359-394.
108. Judge, T. A., Ferris, G. R. (1992). The elusive criterion of fit in human resources staffing decisions // *Human Resource Planning*, 15(4): 47-68.
109. Kabanoff, B., Waldersee, R., Cohen, M. (1995). Espoused values and organizational change themes // *Academy of Management Journal*, 38(4): 1075-1104.
110. Kallas, E., Mötsmees, P., Reino, A. (2010). Tuning Organizational Values on Job Satisfaction: The Case of International Manufacturing Corporation // *Review of International Comparative Management*, 11(4): 708–718.
111. Kalliath, T. J., Bluedorn, A. C., Strube, M. J. (1999). A test of value congruence effects // *Journal of Organizational Behavior*, 20(7): 1175–1198.
112. Kaplan, R. M., Saccuzzo, D. P. (1997). *Psychological testing: Principles, applications, and issues* (4th ed.). Pacific Grove, CA: Brooks/Cole.
113. Kardelis, K. (1997). *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai*. Kaunas: Technologija.
114. Katcher, B. L. (2006). Does Your Organization Live Up To Its Values? // *American Management Association*, Prieiga per internetą <www.amanet.org>.

115. Kavaliauskienė, V. (2005). Socialinio darbo vertybių ir principų sistemos problemos // *Tiltai*, 1: 77 – 84.
116. Kenny, T. (1994). From vision to reality through values // *Management development review*, 7(3): 17–20
117. Kernaghan, K. (2003). Integrating values into public service: The values statement as centrepiece // *Public Administration Review*, 63(6): 711-719.
118. Khaptsova, A. A., Schwartz, S. H. (2014). How Robust Is The Association Of Life Satisfaction With Value Congruence? A Study Of Constructed Socio-Demographic Groups In A Russian National Sample // *Psychology*, WP BRP 26/PSY.
119. Klenke, K. (2005). Corporate values as multi-level, multi-domain antecedents of leader behaviors // *International Journal of Manpower*, 26(1): 50 – 66.
120. Knoppen, D., Dolan, S., Díez Piñol, M., Bell, R. (2006). A triangulation analysis of value congruency in corporate Spain: American dream or spanish reality? // *International Journal of Human Resource Management*, 17(3):539-558.
121. Koivula N. (2006). *Basic Human Values in the Workplace*. Helsinki: University of Helsinki.
122. Kristof, A. L. (1996). Person-organization fit: An integrative review of its conceptualizations, measurement, and implications // *Personnel Psychology*, 49(1): 1-49.
123. Kristof-Brown, A. L. (2000). Perceived applicant fit: Distinguishing between recruiters' perceptions of person–job and person–organization fit // *Personnel Psychology*, 53(3): 643-671.
124. Kristof-Brown, A. L., Zimmerman, R. D., Johnson, E. C. (2005). Consequences of Individuals' Fit at Work: A Meta-Analysis of Person-Job, Person-Organization, Person-Group, and Person-Supervisor Fit // *Personnel Psychology*, 58(2): 281–342.
125. Kupers, T. A. (2005). Toxic Masculinity as a Barrier to Mental Health Treatment in Prison // *Journal of Clinical Psychology*, 61(6): 713–724.
126. Kuzmickas, B. (2001). *Laimė, asmenybė, vertybės*. Vilnius: Lietuvos teisės universitetas.
127. Lajunen, T., Ozkan, T. (2011). Self-Report Instruments and Methods. In *Handbook of Trauma Psychology*, 43–59.
128. Landau, S., Everitt, B. S. (2004). *A Handbook of Statistical Analyses using SPSS*. Boca Raton: CRC Press.
129. Lauver, K. J., Kristof-Brown, A. L. (2001). Distinguishing between Employees' Perceptions of Person–Job and Person–Organization Fit // *Journal of Vocational Behavior*, 59(3): 454–470.
130. Lawrence, A. (2006). Person–Organization Congruence of High Performance Values in Australian Universities // *International Journal of Knowledge, Culture & Change Management*, 6(4): 173–182.
131. Lawrence, A., Lawrence, P. (2009). Values Congruence and Organisational Commitment: P–O Fit in Higher Education Institutions // *Journal of Academic Ethics*, 7(4): 297–314.
132. Lencioni, P. M. (2002). Make your values mean something // *Harvard Business Review* 80(7): 113–17.
133. Lesinski, J. M. (2006). *Bill Gates: Entrepreneur and Philanthropist*. First Avenue Editions.
134. Lester, F. K. (2005). On the theoretical, conceptual, and philosophical foundations for research in mathematics education // *Zentralblatt für Didaktik der Mathematik*, 37(6): 457-467.
135. Leung, A., Chaturvedi, S. (2011). Linking the Fits, Fitting the Links: Connecting Different Types of PO Fit to Attitudinal Outcomes // *Journal of Vocational Behavior*, 79(2): 391–402.
136. Leung, K., Bond, M. H., de Carrasquel, S. R., Munoz, C., Hernandez, M., Murakami, F., Yamaguchi, S., Bierbrauer, G., Singelis, T. M. (2002). Social axioms: The search for universal dimensions of general beliefs about how the world functions // *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 33(3): 286- 302.
137. Liedtka, J. (1991). Value contention: Organizational value contentions and managerial mindsets // *Journal of Business Ethics* 10(7): 543-557.

138. Liedtka, J. M. (1989). Value Congruence: The Interplay of Individual and Organizational Value Systems // *Journal of Business Ethics*, 8(10): 805–815.
139. Lienert, G. A., Raatz, U. (1994). *Testaufbau und Testanalyse*. Weinheim: Psychologie Verlags Union.
140. Lietaer, G. (1993). Authenticity, congruence and transparency. Beyond Carl Rogers. D. Brazier (Ed). London, England: Constable and Company.
141. Likert, R. (1932). A Technique for the Measurement of Attitudes // *Archives of Psychology*, 140: 5–55.
142. Lynn, M. R. (1986). Determination and quantification of content validity // *Nursing Research*, 35(6): 382–385.
143. Lyons, S. (2004). An exploration of generational values in life and at work, – PhD diss., Carleton University.
144. Lyons, S., Duxbury, L., Higgins, C. (2006). A comparison of the values and commitment of private sector, public sector, and parapublic sector employees, *Public Administration Review*, 66(4): 605–618.
145. Lok, P., Crawford, J. (2000). Antecedents of organizational commitment and the mediating role of job satisfaction // *Journal of Managerial Psychology* 16(8): 594–613.
146. MacCarthy, B. L., Atthirawong, W. (2003). Factors Affecting Location Decisions in International Operations – a Delphi Study // *International Journal of Operations & Production Management*, 23(7): 794-818.
147. Maio, G. R., Olson, J. M., Bernard, M. M., Luke, M. A. (2003). Ideologies, values, attitudes, and behavior In J. Delamater (Ed.). *Handbook of social psychology*. New York: Kluwer Academic/Plenum Publishers.
148. Malbašić, I., Brčić, R. (2012). Organizational values in managerial communication // *Management*, 17(2): 99-118.
149. Marginson, D. (2009). Value systems as a mechanism for organizational change // *Journal of Accounting & Organizational Change*, 5(1): 7-34.
150. Maskeliūnaitė, L., Sivilevičius, H., Podvezko, V. (2009). Research on the quality of passenger transportation by railway // *Transport*, 24(2): 100-212.
151. McDonald, P., Gandz, J. (1991). Identification of Values Relevant to Business Research // *Human Resource Management*, 30 (2): 217–236.
152. McDonald, P., Gandz, J. (1992). Getting Value from Shared Values // *Organizational Dynamics*, 20 (3): 64– 77.
153. Meglino, B. M., Ravlin, E. C. (1998). Individual Values in Organizations: Concepts, Controversies, and Research // *Journal of Management*, 24(3): 351–389.
154. Meglino, B. M., Ravlin, E. C., Adkins, C. L. (1989). A work values approach to corporate culture: A field test of the value congruence process and its relationship to individual outcomes // *Journal of Applied Psychology*, 74(3): 424-432.
155. Merkys, G. (1995). *Pedagoginio tyrimo metodologijos pradmenys*. Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla.
156. Merkys, G. (1999). *Empirinė analitinė paradigma ir šiuolaikinis socialinis tyrimas*. Filosofija sociologija, 3.
157. Merkys, G. (1999). Testavimas - socialinių mokslų principas. Metodologinio diskurso projekcija // *Socialiniai mokslai*, 2 (19): 7-22.
158. Michailova, S., Minbaeva, D. B. (2012). Organizational values and knowledge sharing in multinational corporations: The Danisco case // *International Business Review*, 21: 59-70.
159. Mickūnas A., Steward, D. (1994). *Fenomenologinė Filosofija*. Vilnius: Baltos Lankos.
160. Monkevičienė, Z., Liugailaitė-Radzvickienė, L. (2009). Organizacijos strategijos ir vertybių sąsaja // *Ekonomika ir vadyba*, 14: 315 – 322.
161. Mowles, C. (2008). Values in international development organizations: negotiating non-negotiables // *Development in Practice*, 18(1): 5-16.

162. Mukaka, M. M. (2012). A guide to appropriate use of Correlation coefficient in medical research // *Malawi Medical Journal*, 24(3): 69–71.
163. Natarajan, N. K., Nagar, D. (2011). Personal Values as a Predictor of perceived Organizational Values: Implications for Recruiter // *Indian Journal of Management*, 4(9).
164. Naus, F., van Iterson, A., Roe, R. (2007). Value incongruence, job autonomy, and organization-based self-esteem: A self-based perspective on organizational cynicism // *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 16(2): 195-219.
165. Netemeyer, R. G., Bearden, W. O., Sharma, S. (2003). *Scaling procedures: issues and applications*. Thousand Oaks: Sage Publications.
166. Nohria, N., Ghoshal, S. (1994). Differentiated fit and shared values: Alternatives for managing headquarters-subsidiary relations // *Strategic Management Journal*, 15(6): 491-502.
167. Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric Theory*. New York: McGraw-Hill Publishing.
168. Nunnally, J. C. (1988). *Psychometric Theory*. New Jersey: McGraw-Hill, Englewood Cliffs.
169. Nunnally, J. C., Bernstein, I. R. (1994). *Psychometric theory* (3rd ed.). New York: McGraw-Hill.
170. Olson, K. (2010). An Examination of Questionnaire Evaluation by Expert Reviewers // *Field Methods*, 22(4): 295–318.
171. Onwuegbuzie, A.J., Bustamante, R.M., Nelson, J.A. (2010). Mixed Research as a Tool for Developing Quantitative Instruments // *Journal of Mixed Methods Research* January, 4(1): 56-78.
172. O'Reilly, C. A., Chatman, J. A., Caldwell, D. F. (1991). People and Organizational Culture: A Profile Comparison Approach to Assessing Person–Organization Fit // *Academy of Management Journal*, 34 (3): 487–516.
173. Ostroff, Ch., Shin, Y., Kinicki, A. (2005). Multiple Perspectives of Congruence: Relationships between Value Congruence and Employee Attitudes // *Journal of Organizational Behavior*, 26(6): 591–623.
174. Paarlberg, L., Perry, J. L. (2007). Values management: Aligning individual values and organization goals // *American Review of Public Administration*, 37(4): 387-408.
175. Palidaukaitė, J. (2004). Viešojo administravimo profesinių vertybių teoriniai aspektai // *Filosofija, Sociologija*, 1: 33–38.
176. Palidaukaitė, J. (2007). Motyvacijos unikalumas valstybės tarnyboje // *Viešoji politika ir administravimas*, 19: 33-45.
177. Palmer, L., Foley, J., Parsons, C. (2004). Principles not values // *Industrial and Commercial Training*, 36(1): 38 – 40.
178. Perera, G. D. N., Khatibi, A., Navarathna, N. N. J. (2012). Relationship between Employee–Organization Congruence (perceived) and Organizational Commitment in the Sri Lanka Apparel Sector // *Asian Business Review*, 1(2): 132-135.
179. Piasentin, K. A., Chapman, D. S. (2006). Subjective person–organization fit: Bridging the gap between conceptualization and measurement // *Journal of Vocational Behavior*, 69(2): 202 – 221.
180. Pitagorsky, G. (2007). *The Zen Approach to Project Management*. New York: IIL Publishing.
181. Podvezko, V. (2008). Comprehensive evaluation of complex quantities // *Business Theory and Practice*, 9(3): 160-168.
182. Posner, B. Z., Westwood, R. I. (1995). A cross-cultural investigation of the shared values relationship // *International Journal of Value-Based Management*, 8(3): 197-206.
183. Posner, B. Z. (2010). Another Look at the Impact of Personal and Organizational Values Congruence // *Journal of Business Ethics*, 97(4): 535–541.
184. Posner, B. Z., Schmidt, W. H., Kouzes, J. M. (1985). Shared Values Make A Difference: An Empirical Test of Corporate Culture, *Human Resource Management*, 24(3): 293–310.
185. Pranulis, V. (1998). *Marketingo tyrimai*. Vilnius: Kronta.

186. Preikšienė, L. (2003). Kuo svarbi organizacijos kultūra Jūsų įmonei. Prieiga per internetą: <<http://verslas.banga.lt/lt/patark.full/3f963d3f22ee?vbanga2=d8c5dd08591ffa74371c402d>>.
187. Pruskus, V. (2003). Multikultūrinė komunikacija ir vadyba. Vilnius: Vilniaus teisės ir verslo kolegija.
188. Pruskus, V. (2005). Vertybės rinkoje: sąveika ir pasirinkimas. Vilnius: Vilniaus pedagoginio universiteto leidykla.
189. Pruzan, P. (2001). The question of organizational consciousness: Can organizations have values, virtues and visions? // *Journal of Business Ethics*, 29(3): 271-284.
190. Quappe, S., Samsó-Aparici, D., Warshawsky, J. (2007) Culture and the myth of the black box: Why you can – and should – manage your company’s culture. Deloitte Review, Deloitte LLP: 13-21.
191. Quinn, R. E., Rohrbaugh, J. (1983). A Spatial Model of Effectiveness Criteria: Towards a Competing Values Approach to Organizational Analysis // *Management Science*, 29(3): 363–377.
192. Ravlin, E.C., Meglino, B.M. (1987). Effects of values on perception and decision making: A study of alternative work values measures // *Journal of Applied Psychology*, 72(4): 666-673.
193. Reino, A., Kask, T., Vadi, M. (2007). Organizational culture and environment: dynamics in dynamics, Dynamics around and within organisations // *Journal of the Humanities and Social Sciences*, 2(11): 124 – 138.
194. Ren, T. (2010). Value Congruence as a Source of Intrinsic Motivation // *Kyklos*, 63(1): 94–109.
195. Rokeach, M. (1973). *The Nature of Human Values*. New York: The Free Press.
196. Rokeach, M., Regan, J. F. (1980). The Role of Values in the Counseling Situation // *Personnel & Guidance Journal*, 58(9): 576 – 582.
197. Rubino, J. A. (1998). Aligning personal values and corporate values: a personal and strategic necessity // *Employment Relations Today*, 25(3): 23-35.
198. Rudzkienė, V., Burinskienė, M. (2007). Plėtos kryptių vertinimo ir valdymo informaciniai modeliai. Vilnius: Technika.
199. Sagnak, M. (2005). The Value Congruence Levels of Principals and Teachers At Primary Schools // *Educational Sciences: Theory & Practice*, 5 (1): 221–228.
200. Sakalauskas, V. (2003). Duomenų analizė su STATISTICA. Vilnius: Margi raštai.
201. Saks, A. M., Ashforth, B. E. (1997). Organizational socialization: Making sense of past and present as a prologue for the future // *Journal of Vocational Behavior*, 51(2): 234–279.
202. Savickienė, I. (2009). Talentų vadyba - naujos kartos lyderystė. Prieiga per internetą: <<http://www.lokada.lt/skaitykla/straipsniai/saviugda/278-talent-vadyba-naujos-kartos-lyderyste>>.
203. Schein, E. (1985). *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
204. Schein, E. (1992). *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
205. Schein, E., Quick, J., Gavin, J. (2000). The next frontier: Edgar Schein on organizational therapy // *Academy of Management Executive*, 14(1): 31-48.
206. Schilling, L. S., Dixon, J. K., Knafl, K.A., Grey, M., Ives, B., Lynn, M.R. (2007). Determining content validity of a self-report instrument for adolescents using a heterogeneous expert panel // *Nursing Research*, 56(5): 361-366.
207. Schwartz S. H., Rubel T. (2005). Sex differences in value priorities: Cross-cultural and multimethod studies // *Journal of Personality and Social Psychology*, 89(6): 1010–1028.
208. Schwartz S. H., Rubel, T. (2009). Cross-national variation in the size of sex differences in values: effects of gender equality // *Journal of Personality and Social Psychology*, 97(1): 171–185.

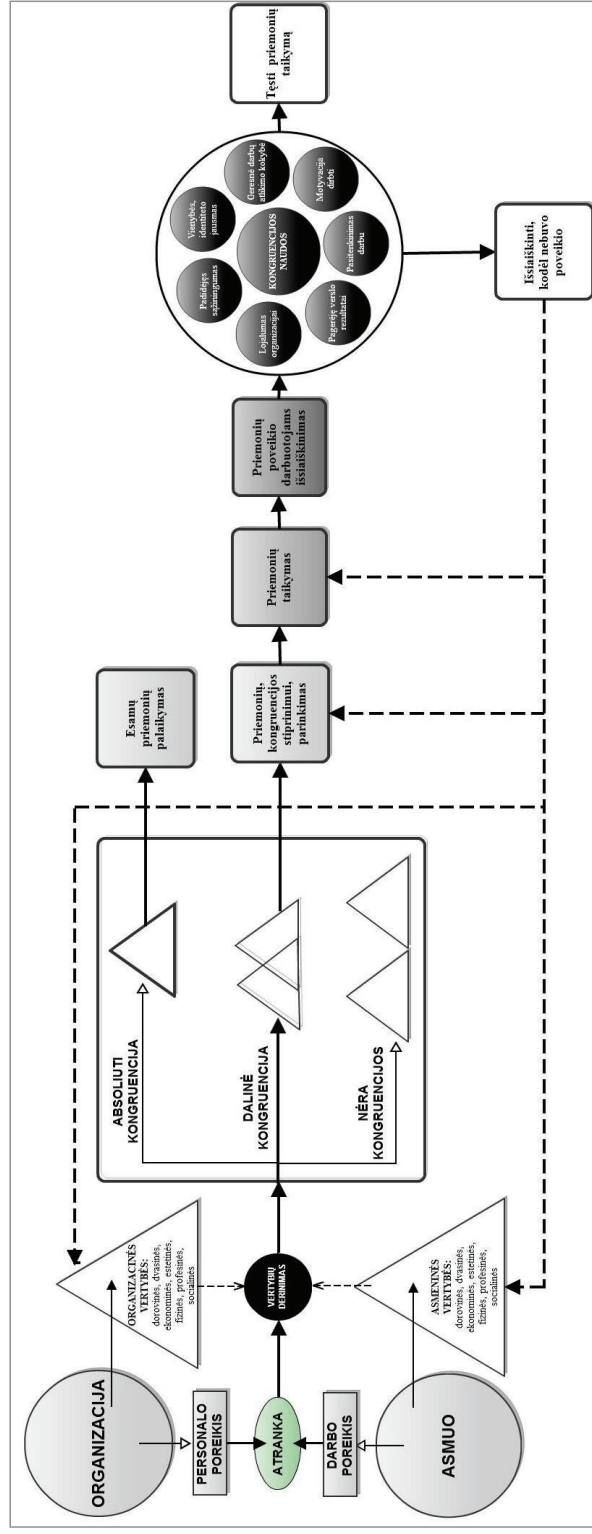
209. Schwartz, S. H. (1992). Universals in the Content and Structure of Values: Theory and Empirical Tests in 20 Countries // In M. Zanna (Ed.). *Advances in experimental social psychology*. New York: Academic Press, 25: 1–65.
210. Schwartz, S. H. (1994). Are there universal aspects in the structure and contents of human values? // *Journal of Social Issues*, 50(4): 1 – 20.
211. Schwartz, S. H. (2006). Basic Human values: an overview // *Basic human values: theory, methods, and applications introduction to the values theory*. The Hebrew university of Jerusalem.
212. Schwartz, S. H. (2012). An Overview of the Schwartz Theory of Basic Values // *Online Readings in Psychology and Culture*, 2(1): 1-12.
213. Seilius, A. (1998). Organizacijų tobulinimo vadyba. Klaipėda: Klaipėdos universitetas.
214. Sekiguchi T. (2004). Person – Organization Fit and Person – Job Fit in Employee selection: A Review of the Literature // *Applied Psychology*, 54(6): 179 – 196.
215. Seong, J. Y., Kristof–Brown, A. L. (2012). Testing multidimensional models of person–group fit // *Journal of Managerial Psychology*, 27(6): 536–556.
216. Sezgin, F. (2006). Perceptions of elementary school teachers on person–organization value congruence // *Educational Administration: Theory & Practice*, 48(2): 575–583.
217. Shockley-Zalabak, P. S. (2009). *Fundamentals of Organizational Communication: Knowledge, Sensitivity, Skills, Values* in 7th ed. Boston, MA: Allyn & Bacon.
218. Shuck, B., Wollard, K. (2010). Employee Engagement and HRD: A Seminal Review of the Foundations // *Human Resource Development Review*, 9(1): 89-110.
219. Siegall, M., McDonald, T. (2004). Person–Organization Value Congruence, Burnout and Diversion of Resources // *Personnel Review*, 33(3): 291–301.
220. Silverthorne, C. (2004). The Impact of Organizational Culture and Person–Organization Fit on Organizational Commitment and Job Satisfaction in Taiwan // *Leadership & Organization Development Journal*, 25(7): 592–599.
221. Spranger, E. (1928). *Types of men: The psychology and ethics of personality* (P. J. W. Pigors, Trans). Halle: Max Niemeyer, (Original work published 1914 under the title *Lebensformen: Geisteswissenschaftliche Psychologie und Ethik drr Persönlichkeit*). New York: G. E. Stechert Company.
222. Stackman, R.W., Pinder, C.C., Connor, P. E. (2000) Values lost: Redirecting research on values in the workplace, in N. Ashkanazy, C. Wilderom, & M. F. Peterson (Eds). *Handbook of organizational culture and climate*. Thousand Oaks CA, Sage Publications, 37-54.
223. Staniulienė, S. (2010). Organizacinė kultūra. Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas.
224. Suar, D., Khuntia, R. (2010). Influence of Personal Values and Value Congruence on Unethical Practices and Work Behavior // *Journal of Business Ethics*, 97 (3): 443–460.
225. Super, D. E. (1970). *Work Values Inventor*. Boston, MA: Houghton Mifflin.
226. Šarlauskienė, L. (2011). Dzenbudizmo įžvalgų taikymas institucinių pokyčių vadyboje // *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*, 4 (28): 140–156.
227. Šimanskienė, L. (2001). Vertybių įtaka organizacinės kultūros formavimui // *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 18: 113 – 124.
228. Šimanskienė, L. (2002). Organizacinės kultūros formavimas. Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla.
229. Šimanskienė, L. (2007). Research on Organizational and Personal Values in Organizations: the Case of Lithuania // *Management Horizons: Visions and Challenges*, 399–410.
230. Šimanskienė, L. (2008). Organizacinės kultūros diagnozavimo metodika. Klaipėda: Klaipėdos universitetas.
231. Tabachnik, B. G., Fidell, L. S. (2006). *Using Multivariate Statistics* (5th ed.). New York: HarperCollins.

232. Terikangas, S. (2004). Systems Intelligence in Mergers and Acquisitions – a Myth or reality // *Systems Intelligence, Discovering a hidden competence in human action and organizational life*. Helsinki: Helsinki University of Technology.
233. Thamarajakshi, R (2001). Promotion of social dialogue in EPZs in South Asia: Synthesis of country experiences // in A.S. Oberai., A. Sivananthiran & C.S. Venkata Ratnam (ed.) *Labour Issues in Export Processing Zones in South Asia: Role of Social Dialogue*. New Delhi: International Labour Organisation.
234. Thorgersen, J. (1999). Spillover processes in the development of a sustainable consumption pattern // *Journal of Economic Psychology*, 20(1): 53 – 81.
235. Tilden, V., Nelson, C., May, B. (1990). Use of Qualitative Methods to Enhance Content Validity // *Nursing Research*, 39(3): 172–175.
236. Urbanskienė, R., Vaitkienė, R., Clotey, B. (1998). *Rinkos tyrimai ir analizė*. Kaunas: Technologija.
237. Vaitiekauskaitė, R. (2008). Įmonės kultūros įtaka kokybės vadybai, Prieiga per internetą: <http://www.vgtu.lt/leidiniai/leidykla/JMK_MMPIV_2008/PDF/26_Vaitiekauskaite_Imones.pdf>.
238. Vaitkūnaitė, V. (2006). Susijungusių organizacijų kultūrų poveikis verslo sėkmei // *Verslas: teorija ir praktika*, 7(1): 45 – 53.
239. Van de Vijver, F. J. R., Leung, K. (1997). *Method and data analysis for cross-cultural research*. Thousand Oaks: Sage Publications.
240. Vancouver, J., Schmitt, N. (1991). An exploratory examination of person-organization fit: Organizational goal congruence // *Personnel Psychology*, 44(2): 333–352.
241. Vandenberghe, Ch. (1999). Organizational culture, person–culture fit, and turnover: A replication in the health care industry // *Journal of Organizational Behavior*, 20(2): 175–184.
242. Vasiliaskas, R. (2005). Vertybių pedagogika: išvalgos į vertybių ugdymo teoriją ir praktiką. Vilnius: Vilniaus pedagoginis universitetas.
243. Verplanken, B. (2004). Value Congruence and Job Satisfaction among Nurses: A Human Relations Perspective // *International Journal of Nursing Studies*, 41(6): 599–605.
244. Verplanken, B., Holland, R. W. (2002). Motivated decision making effects on activation and self-centrality of values on choices and behaviour // *Journal of Personality and Social Psychology*, 82(3): 434–447.
245. Verquer, M. L., Beehr, T. A., Wagner, S. H. (2003). A Meta-Analysis of Relations between Person–Organization Fit and Work Attitudes // *Journal of Vocational Behavior*, 63(3): 473–489.
246. Victorio, R. M. (2008). What Are Organizational Core Values? // *Expert Business Source*, Prieiga per internetą: <www.expertbusinesssource.com>.
247. Vogel, R., Feldman, D. (2009). Integrating the Levels of Person–Environment Fit: The Roles of Vocational Fit and Group Fit // *Journal of Vocational Behavior*, 75 (1): 68–81.
248. Vveinhardt, J. (2007). Vertybinė individo, organizacijos ir visuomenės triada: kongruencijos paieškos organizacijoje // *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, 2(9): 332 – 338.
249. Vveinhardt, J., Gulbovaitė, E. (2012). Asmeninių ir organizacinių vertybių kongruencijos modelis // *Vadybos mokslas ir studijos – kaimo verslų ir jų infrastruktūros plėtrai*, 4(33): 113 – 124.
250. Vveinhardt, J., Žukauskas, P. (2012). *Mobingas darbuotojų santykiuose: individas, organizacija, sociumas*. Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas.
251. Westerman, J. W., Cyr, L. A. (2004). An integrative analysis of Person–Organization fit theories // *International Journal of Selection and Assessment*, 12(3): 252 – 261.
252. Wiener, Y. (1988). Forms of value systems: A focus on organizational effectiveness and cultural change and maintenance // *Academy of Management Review*, 13(4): 534-545.

253. Williams, S. L. (2002). Strategic planning and organizational values: Links to alignment // *Human Resource Development International*, 5(2): 217–233.
254. Wynd, C. A., Schmidt, B., and Schaefer, M.A. (2003). Two quantitative approaches for estimating instrument content validity // *Western Journal of Nursing Research*, 25(5): 508-518.
255. Wollack, S., Goodale, J., Wijting, J., Smith, P. (1971). Development of the survey of work values // *Journal of Applied Psychology*, 55(4): 331-338.
256. Zakarevičius, P. (2003). *Pokyčiai organizacijose: priežastys, valdymas, pasekmės*. Kaunas: VDU.
257. Zohar, D., Marshall, I. (2006). *Dvasinis kapitalas*. Vilnius: Tyto alba.
258. Žydžiūnaitė, V., Jonušaitė, S. (2007). Fenomenografija - kokybinės diagnostikos metodas: metodologinis pagrindimas // *Pedagogika*, 85: 76-80.

PRIEDAI

Asmeninių ir organizacinių vertybių kongruencijos modelis



Šaltinis: adaptuota autorės pagal J. Vveinhardt ir E. Gulbovaitė (2012).

Asmeninių ir organizacinių vertybių kongruencijos tyrimų suvestinė

Autorius	Šalis	Apklaustųjų skaičius	Organizacijos specifika, kur vyko tyrimas	Naudotas tyrimo instrumentas	Pagrindiniai tyrimo rezultatai/išvados/ryšys su kuo tiriama
Kalliath ir kt. (1999)	JAV	1358	Dviejų liginčių darbuotojai (60%)	Konkuruojančių vertybių modelis (Quinn, Spreitzer, 1991)	Pasitenkinimas darbu, įsipareigojimas organizacijai
Vandenberg (1999)	Belgija	630	28 sveikatos priežiūros organizacijų darbuotojai	Organizacinės kultūros suderinamumas (O'Reilly, Chatman ir Caldwell, 1991).	Darbuotojų kaita pirmaisiais darbo metais
Finegan (2000)	Kanada	121	Didelės Petrochemical (naftos chemijos) kompanijos darbuotojai	Vertybių taksonomija (McDonald, Gandz, 1991, 1992)	Įsipareigojimas organizacijai
Hyde, Williamson (2000)	Didžioji Britanija	130	Dalis projekto. Apklaunami visi advokatų kontoros darbuotojai	Tyrimo autorių sukurtas klausimynas	Tik vertybių kongruencija
Lauver, Kristof-Brown (2001)	JAV	257	Didelės nacionalinės transportavimo kompanijos darbuotojai; varuotojai ir administracijos darbuotojai	Subjektyvi vertybių kongruencija (Cable, Judge, 1996)	Kontekstinė veikla, pasitenkinimas darbu ir ketinimas išėiti iš organizacijos
Cable, DeRude (2002)	JAV	258	Telekomunikacijos įmonės darbuotojai	Subjektyvus asmens-organizacijos atitikimas (Cable, DeRue, 2002)	Identifikacija su organizacija, pilietiškas elgesys, ketinimai išėiti iš darbo
Siegal, McDonald (2004)	JAV	135	Respondentai vidutiniškai praleidė 18 metų universitete	Tyrimo autorių sukurti teiginiai	„Perdegimo“ sindromas, laikas mokymo ir profesinio ugdymo veikloms, pasitenkinimas darbu, intencija palikti organizaciją, laikas ne su darbu susijusiomis veikloms
Silverthorne (2004)	Taivanas	120	3 įmonių darbuotojai	Tyrimo autoriaus sukurtas klausimynas	Pasitenkinimas darbu, įsipareigojimas organizacijai
Verplanken (2004)	Norvegija	56	Slaugytojų nuostatos 3 chirurgijos skyriuose regioninėje ligoninėje	Konkuruojančių vertybių modelis (Quinn, 1988); Adaptuotas T. Kalliath ir kt. (1999)	Pasitenkinimas darbu
Westerman, Cyr (2004)	JAV	105	6 organizacijos, turinčios daugiau nei 10 darbuotojų. Įvairių sričių darbuotojai	Organizacinės kultūros suderinamumas (O'Reilly, Chatman ir Caldwell, 1991)	Pasitenkinimas darbu, įsipareigojimas organizacijai, noras pasilikti dirbti organizacijoje
Huang, ir kt. (2005)	Taivanas	180	51 vadybininkai ir 129 darbuotojai iš 37 didelio masto organizacijų (iš top 500)	Organizacinės kultūros aprašymas (Cooke, Lafferty, 1986)	Pasitenkinimas ir įsipareigojimas organizacijai. Darbuotojų rezultatai
Ostroff (2005)	JAV	951	Darbuotojai ir vadybininkai iš 113 banko filialų	Organizacinės kultūros suderinamumas (O'Reilly, Chatman ir Caldwell, 1991; Cooke, Szumel, 1993); Kristof-Brown ir Stevens (2001) skalė.	Pasitenkinimas darbu, įsipareigojimas, ketinimas palikti organizaciją
Sagnak (2005)	Turkija	607	Mokyklų vadovai ir mokytojai	Vertybių taksonomija (McDonald, Gandz, 1991)	Tik vertybių kongruencija
Knoppen, Dolan, Diez-Pinol, Bell, (2006)	Ispanija	5600	Dalis iš plataus projekto 'Great Place to work' (GPTW, 2004). 108 žmogų išteklių vadybininkai iš pasirinktos 61	Darbo vertybių aprašymas (Super, 1970)	Tik vertybių kongruencija. Didesnės organizacijos, turinčios daugiau ne viso etato darbuotojų, bei

Autorius	Šalis	Apklaustųjų skaičius	Organizacijos specifika, kur vyko tyrimas	Naudotas tyrimo instrumentas	Pagrindiniai tyrimo rezultatai/išvados/ryšys su kuo tiriama
Lawrence (2006)	Australija	361	organizacijos Ispanijoje. Apklausti darbuotojai, dirbantys ne vadybinį darbą tose pačiose organizacijose	Vertybių taksonomija (McDonald, Gandz, 1991)	didelės organizacijos, įgyvendinančios daugiau priemonių vertybių kontrolei
Naus, van Iterson, Roe (2007)	Olandija	174	Darbuotojai	The Comparative Emphasis Scale (Meglino, Ravlin, 1998)	Vertybių inkongruencija, motyvacija, pasitenkinimas, įsipareigojimas organizacijai, efektyvumas
Šimanskienė (2007)	Lietuva	709	Darbuotojai	Tyrimo autorės sukurtas klausimynas	Vertybių inkongruencija, organizacinis cinizmas
Cennamo, Gardner (2008)	Nauijoji Zelandija	504	Darbuotojai iš 8 organizacijų, reprezentuojantys pramonės šakų spektrą ir atstovaujantys skirtingoms kartoms	Darbo vertybių klausimynas (Elizaur, 1984)	Tik kongruencija. Visos vertybės svarbesnės asmeniui, o ne organizacijai
Bellou (2009)	Graikija	125	3 viešųjų ligoninių medicinos darbuotojai, slaugės ir administracijos darbuotojai	Organizacinės suderinamumas (O'Reilly, Chatman ir Caldwell, 1991)	Pasitenkinimas darbu, įsipareigojimas organizacijai ir didesnė darbuotojų kaitos intencija
Edwards, Cable (2009)	JAV	997	4 organizacijų darbuotojai	Subjektyvi vertybių kongruencija · Darbo vertybių apklausa (Cable, Edwards, 2004).	Lojalumas, nertepingumas
Greguras, Diefendorff (2009)	92,1% kinų, 3,7% malajų, 3,0% indų, 0,6% euraziečių	164	Viso etato darbuotojai	Subjektyvus asmens – organizacijos atitikimas (Cable, DeRue, 2002). 3 teigimai (Cable, Jude 1996)	Darbuotojų poreikių tenkinimas, autonomijos lygis, įsipareigojimas organizacijai, pasitenkinimas darbu
Lawrence, (2009)	Australija	361	Verslo ir komercijos studentai dviejuose universitetuose	Vertybių taksonomija (McDonald, Gandz, 1991)	Emocinis įsipareigojimas. Žemas asmens-organizacijos atitikimo laipsnis
Vogel, Feldman (2009)	JAV	167	Restoranų tinklo darbuotojai, dirbantys visu etatu	Subjektyvus asmens-organizacijos atitikimas (Cable, DeRue, 2002)	Asmens-organizacijos atitikimas lemia asmens-profesijos atrikimą, darbo nuostatas, bet ne darbo atlikimą ir pilietišką elgesį. Papildomo-vaidmens atitikimas darbe
Diskienė, Goštautas (2010)	Lietuva	85	Internetinių technologijų ir telekomunikacijos bendrovė	Rokeach vertybių tipologija (Rokeach, 1973) bei autorių sukurtu instrumentu,	Asmens-organizacijos vertybių atitikimas teigiamai susijęs su pasitenkinimu darbu
Chiang, Birtch (2010)	Honkongas	258	7 atsitiktinai pasirinkti viešbučiai, kurie turi kambarių nuo 550 iki 850, o darbuotojų nuo 500 iki 750 ir kokybės reitingą. Atlikti papildomi	Autorių sukurtas metodas (Akhaba, Cronin, Taylor, 1992; Parasuraman ir kt. 1991).	Pasitenkinimas darbu, įsipareigojimas organizacijai pasilikti organizacijoje
Kallas ir kt. (2010)	Kinija (14,6%), Estija (8,0%), Suomija (9,7%)	1180	Tarptautinė gamybos paslaugų bendrovė, teikianti gamybos paslaugas klientams visame pasaulyje, 7 gamybos įmonių iš 6 valstybių darbuotojai	Tyrimo autorių sukurtas klausimynas	Pasitenkinimas darbu

Autorius	Šalis	Apklaustųjų skaičius	Organizacijos specifika, kur vyko tyrimas	Naudotas tyrimo instrumentas	Pagrindiniai tyrimo rezultatai/išvados/ryšys su kuo tiriama
	Slovakija (28,2%), Svedija (10,3%), Šveicarija (2,1%)				
Posner (2010)	JAV	711	Aistiktiniai pasirinkti vadybininkai, American Management Association (AMA) nariai	Persidengiančios vertybės (Posner ir kt., 1985) Organizacinės vertybės (Posner, Schmidt, 1993)	Įsipareigojimas, pasitenkinimas darbu, motyvacija, nerimas ir stresas darbe
Ren (2010)	JAV	122	91 slaugos namų administratoriai	Tyrimo autoriaus sukurtas klausimynas	Sprendimų priėmimo delegavimas, darbuotojų darbo kontrolė, organizacinės veiklos,
Suar, Khuntia (2010)	Indija	340	340 vidurinio ir 56 aukščiausio lygio vadovai, iš kurių (152 dviejų privačiojo sektoriaus ir 188 dviejų viešojo sektoriaus imonių) gamybinių imonių	Organizacinės vertybės išurti Liedtka (1991).	Neetiškas elgesys, darbo našumas, įsipareigojimas organizacijai, pasitenkinimas darbu, iniciatyvumas
Häybor ir kt. (2011)	JAV	250	Įvairaus spektro JAV pramonės šakų organizacijų, kurių vidurkis rinkoje 55 metai, generaliniai direktoriai. Vidutinė užimamo posto trukmė 6,6 m.	Organizacinių vertybių apklausa (Liedtka, 1991)	Charizmatinė lyderystė
Hamid, Yahya (2011)	Malajzija	271	7 puslaidiminkių imonių darbuotojai	Subjektyvus asmens-organizacijos atitikimas (Cable, DeRue, 2002)	Įsipareigojimas organizacijai ir jo dimensijos: energija, atsidavimu, intensyvumu ir susidomėjimu
Hoffman ir kt. (2011)	Gruzija	140	Skirtingų organizacijų aukštesnio lygio vadovai	Subjektyvus asmens-organizacijos atitikimas (Cable, DeRue, 2002)	Transformacinė lyderystė, darbo grupės efektyvumas
Leung, Chaturvedi (2011)	Singapūras	230	13 aukštųjų technologijų imonių darbuotojai ir vadybininkai	Subjektyvus asmens-organizacijos atitikimas (Cable, DeRue, 2002); Konkuruojančių vertybių modelis (Quinn, Spreitzer, 1991)	Asmens-organizacijos atitikimas teigiamai susijęs su įsipareigojimu organizacijai ir pasitenkinimu darbu
Natarajan, Nagar (2011)	Indija	220	Didelė viešojo sektoriaus organizacija	Vertybių taksonomija (McDonald, Gandz, 1991, 1992)	Tik vertybių kongruencija
Agarwal, Sagar (2012)	Indija	32	Viešojo sektoriaus organizacijos darbuotojai, dirbantys organizacijoje daugiau nei metus	Vertybių taksonomija (McDonald, Gandz, 1991, 1992)	Emocinis įsipareigojimas, normative įsipareigojimas
Ahmad, Veerapandian (2012)	Malajzija	204	Privataus ir viešojo sektoriaus darbuotojai	Subjektyvus asmens-organizacijos atitikimas (Cable, DeRue, 2002)	Asmens-aplinkos ir asmens-organizacijos atitikimas lemia pasitenkinimą darbu
Erturk (2012)	Turkija	219	36 organizacijų darbuotojai: bankų, konsultacinių kompanijų, samdos imonių, viešųjų institucijų ir universitetų	Darbo ir organizacinių vertybių apklausa (De Clerq ir kt., 2008)	Nuolatinis tobulėjimas ir bendradarbiavimas. Skirtingi vertybių tipai turi įtakos skirtingiems visuotinės kokybės vadymos aspektams
Seong, Kristof-Brown (2012)	Korėja	793	Privataus sektoriaus imonių service, project ir production komandų darbuotojai	Subjektyvus asmens-organizacijos atitikimas (Cable, DeRue, 2002)	Įsipareigojimas komandai

Asmeninių ir organizacijos vertybių kongruencijos tyrimuose taikomų instrumentų struktūra

Autorius(-ai), metai	Instrumento pavadinimas	Kriterijų skaičius	Instrumentą sudarancios skalės ir/ar subskalės
C. A. O'Reilly, J. Chatman, D. Caldwell (1991)	Organizacinės kultūros suderinamumas (Organizational Culture Profile)	54	Lankstumas, sugebėjimas prisitaikyti, stabilumas, nuspejamumas, inovatyvumas, staigus reagavimas į naujas pasitaikiusias galimybes, polinkis į eksperimentavimą, rizikingumas, atsargumas, autonomiškumas, paklusimas taisyklėms, analitiškumas, detalumas, preciziškumas, orientacija į komandinį darbą, dalijimasis informacija, empatija organizacinės kultūros atžvilgiu, orientavimasis į bendravimą su žmonėmis, teisingos nuostatos, pagarba individo teisėms, tolerancija, neformalus bendravimas, lengvas sukalbėjimas, ramumas, kolegų rėmimas, agresyvumas, organizuotumas, ryžtingumas, orientavimasis į veiksmus, iniciatyvumas, reflektyvus orientavimasis į pasiekimus, teiklumas, asmeninis atsakingumas, aukštų standartų kėlimas, galimybės profesiniam augimui, aukštas užmokestis už gerą darbą, nekonfliktiškumas, sugebėjimas tiesiogiai išspręsti kilusius konfliktus, sugebėjimas darbo aplinkoje rasti draugų, priėmimas, bendradarbiavimas su kitais darbuotojais, entuziazmas darbu, sugebėjimas ilgai dirbti, nesusivaržymas, empatija kokybei, išsiskyrimas iš kitų, gera reputacija, socialinis atsakingumas, orientavimasis į rezultatus, aiški filosofija, konkurencingumas.
P. McDonald, J. Gandz (1991, 1992)	Vertybių taksonomija (Value Taxonomy)	24	Orientuotos į santykius: plačios pažiūros, dėmesingumas, bendradarbiavimas, mandagumas, teisingumas, sugebėjimas atleisti, humoro jausmas, dorumas, atvirumas, socialinė lygybė. Orientuotos į užduotis: agresyvumas, stropumas, iniciatyvumas. Orientuotos į pokyčius: prisitaikymas, autonomiškumas, kūrybiškumas, vitymasis, eksperimentavimas. Orientuotos į esamos padėties išsaugojimą: apdairumas, ekonomiškumas, taisyklių ir normų laikymasis, logiškas mąstymas, nuolankumas, įstatymų laikymasis.
R.E. Quinn, G.M. Spreitzer (1991)	Konkuruojančių vertybių modelis (Competing Value Framework)	16	Dalyvavimas, galios turėjimas, domėjimasis naujomis idėjomis, komandinis darbas, lankstumas, asmeninis augimas, inovatyvumas, kūrybiškumas, kontrolė, įstatymų ir normų laikymasis, stabilumas, biudžeto stabilumas, numatomi rezultatai, susikoncestravimas į užduotį, aiškumas, efektyvumas, meistriški rezultatai.
J. Liedtka (1991)	Organizacinių vertybių apklausa (Survey of Organizational Values)	15	Pirmavimas pramonės šakoje, įmonės reputacija, darbuotojų aprūpinimas, tolerancija įvairiems, tarnavimas visuomenės poreikiams, vertė visuomenei, organizacijos stabilumas, biudžeto stabilumas, organizacijos augimas, pelno maksimizavimas, inovacijos, atvirumas, intergracija, produkto kokybė, klientų aptarnavimas.
D.M. Cable, J.R. Edwards (2004)	Darbo vertybių apklausa (Work Value Survey)	24	Altruizmas: pasaulio būklės gerinimas, paslaugumas visuomenei, aukojimasis žmonijai. Santykiai: santykių su bendradarbiais formavimas, pastangos pažinti savo kolegas artimiau, glaudžių ryšių su kolegomis kūrimas. Užmokestis: atlyginimo dydis, visas užmokestis, išmokų kiekis. Prestižas: pagarba, įgaunamas statusas visuomenėje, investicijų trauka. Saugumas: užtikrintumas dėl darbo vietos, užtikrintumas, kad visada bus ką dirbti, įstikrinimas, kad darbai tęsis. Įgaliojimai: organizacine struktūra, aiški komandų grandinė, ryškios įgaliojimų ribos. Įvairovė: darbų įvairovė, kažko naujo darymas kiekvieną dieną, darbai, susidedantys iš skirtingų užduočių. Autonomiškumas: darbo atlikimas savo būdu, lemimas, kaip bus darbas atliktas, asmeninių sprendimų priėmimas.

Autorius(-ai), metai	Instrumento pavadinimas	Kriterijų skaičius	Instrumentą sudarančios skalės ir/ar subskalės
D. E. Super (1970)	Darbo vertybių aprašymas (Work Value Inventory)	45	<p>Kūrybiškumas: išbandyti naujas idėjas ir pasiūlymus, sukurti kažką naujo, svarstyti naujas idėjas.</p> <p>Vadovavimas: turėti autoritetą kitiems, naudoti lyderio savybes, planuoti ir organizuoti kitų žmonių darbą.</p> <p>Pasiekimai: patirti jausmą, kad šandienos darbai atlikti gerai, gauti gerus darbo rezultatus, matyti savo pastangų rezultatus.</p> <p>Aplinka: tinkama darbo vieta, adekvačios poilsio ir fizininių poreikių patalpos, palanki, rami aplinka darbo metu.</p> <p>Santykiai su vadovybe: teisingi, sąžiningi santykiai su tiesioginiu vadovu, supratingas ir prieinamas vadovas, vadovas rūpinasi darbuotojo nuomone.</p> <p>Gyvenimo būdas: galimybė būti žmogui, kuriuo norėtum būti, laisvalaikis, kuris tau labiausiai patinka, vadovavimasis tau labiausiai tinkamu gyvenimo būdu.</p> <p>Saugumas: žinojimas, kad tavo darbas tęsis, įsitikinimas, kad visada galėsi turėti drabą, žinojimas, kad, nutrūkus įmonės veiklai, galėsi įsidarbinti kitoje organizacijoje.</p> <p>Bendradarbiai: priklausymas grupei, draugystės su kolegomis formavimas, ryšių su bendradarbiais užmezgimas.</p> <p>Estetika: kūrybiškumo galimybės, grožio pasauliui kūrimas, įspūdingų produktų kūrimas.</p> <p>Prestižas: prestižo įgavimas savo srityje, žinojimas, kad kiti asmenys tavo darbą laiko svarbiu, buvimas pavyzdžiu kitiems.</p> <p>Nepriklausomybė: laisvė savo aplinkoje, savo sprendimų priėmimas, buvimas pats sau vėrininku.</p> <p>Įvairovė: pokyčių darbe laukimas, rutininių darbų nebuvimas, skirtingų užduočių atlikimas.</p> <p>Ekonominis atlygis: galimybė gauti paaugštinimą, galimybė pasikelti darbo užmokestį, pakankamą pragyventi, uždarbis pakankamas labai geram gyvenimui.</p> <p>Altruizmas: pagalba kitiems, jausmas, kad tikrai pagelbėjai kitam asmeniui, prisidėjimas prie kitų asmenų gerovės.</p> <p>Intelektinė stimuliacija: privalėjimas spręsti problemas, protinių iššūkių turėjimas, nuolatinis protinis darbas.</p> <p>Organizacinės vertybės: lojalumas organizacijai, aiškumas, informacija, pasitruošimas rizikai, kontraktiniai įsipareigojimai, komandinio darbo dvasia, kūrybiškumas, kokybė, didžiavimasis darbu, atsargumas, pagalba bendradarbiams, pagalba visuomenei, nuolankumas, lankstumas, bendradarbiavimas, nauda vadovybei ir darbuotojams, darbuotojų gerovė ir pagarba jiems.</p> <p>Asmeninės vertybės: lojalumas organizacijai, komandinio darbo dvasia, kūrybiškumas, kokybė, malonumas, meilė gyvenimui ir žmonėms, pagarba bendradarbiams, pagalba visuomenei, lygybė, lankstumas, bendradarbiavimas, vidinė harmonija, tikra draugystė, taika (konfliktų nebuvimas), tikėjimas (Dievu, likimu), meilė šaliai, pasitruošimas rizikai.</p>
L. Šimanskienė (2007)	Asmeninės ir organizacinės vertybės	34	

Autorius(-ai), metai	Instrumento pavadinimas	Kriterijų skaičius	Instrumentą sudarančios skalės ir/ar subskalės
B.M. Meglino, E.C. Ravlin (1989)	Lyginamoji vertybių kale (The Comparative Emphasis Scale)	48	<p>Pasiekimai /sunkus darbas: sąsajos darbe ir projekteuose, poreikių patenkinimas neatsižvelgiant į asmeninį grafiką, papildomų užduočių atlikimas siekiant išsižvelgti į priekį, darymas visko, ko reikalauja darbas, naujų galimybių išskojimas tam, kad įgautum naujų įgūdžių, aukščiausių savo darbo rezultatų išlaikymas, pastangos būti geriausiajam savo darbe, kiekvieno pradėto darbo baigtimas, pastangos dirbti kaip imanoma geriau, kad kuo daugiau išmanytum savo darbą, auškų standartų išsikėlimas savo darbu, didesnės atsakomybės prisiėmimas, tam kad išsiskirtume organizacijoje, darbo tęsimas, iki kol problema galutinai išsprędžiama.</p> <p>Teisingumas: nešališkumas bendraujant su kitais, skirtingų nuomonių svarstymas prieš imantis veiksmų, visiems teisingų sprendimų priėmimas, nešališkumas sprendžiant nesutarimus, lygių galimybių suteikimas visuose darbuose, žmonių vertinimas remiantis jų sugebėjimais, o ne asmenybėmis, tolygus užduočių skirstymas visiems darbuotojams, teisingo sprendimo suradimas ginčuose, apdovanojimų ir skatinių skyrimas teisingiausiui imanomu būdu, lygiavertis elgesys su visais darbuotojais, lygių galimybių suteikimas visiems darbuotojams, siekiantis patenkinti, lygus elgesys su visais darbuotojais.</p> <p>Nuoširdumas /sąžiningumas: tikruosius jausmus atspindinčių veiksmų atlikimas, tikrosios savo nuomonės išsakymas, net jeigu ji nėra populiari, nuoširdžios nuomonės išreikšimas kalbant su bendradarbiais, klaidų pripažinimas ir atsakomybės už jas prisiėmimas, klaidos pripažinimas užuot bandžius ją nuslėpti, teisingas požiūris bendraujant su kitais, atsakymas prisiminti svetimus nuopelnus, atsakomybės už savo klaidas prisiėmimas, atsakymas meluoti dėl geresnio įvaizdžio, atstovavimas savo tikimoms nuostatoms, atsakymas daryti tai, kas, tavo manymu, yra neteisinga, išikimimas savo įsitikinimams.</p> <p>Rūpestis /pagalba kitiems: vengimas įžeisti kitus asmenis, žmonių, susiduriančių su sunkumais, skatinimas, pagalba kolegoms, susiduriančioms su sunkumais, pastangos sumažinti kolegų apkrovą, pagalba kitiems sudėtinguose darbuose, pagalba asmenims, turintis asmeninių bėdų, pastangos būti paslaugiam kolegoms, pastangos neįžeisti draugo jausmų, pagalba tiems, kurie jaudinasi dėl darbo reikalų, dalijimasis naudinga informacija ir idėjomis, reikalinga kitiems darbuotojams, kitų klaidų taisymas stengiantis jų neįžeisti, pagalbos rankos ištiesimas bet kuriam, kuriam to reikia.</p> <p>Humaniški – paslaugumo, ryšių, pritarimo, standartiniai, priklausomumo, vengimo, priešimimosi, galios, konkurencijos, kompetencijos /perfekcionizmo, pasiekimų, saviraškos.</p>
R. Cooke, J. Lafferty (1986)	Organizacinės kultūros aprašymas (Organizational Culture Inventory)	120	Savivertės didinimo, transcendentinės, atvirumo pokyčiams, hedonistinės, orientavimosi į tikslus.
S. de Clercq ir kt. (2008)	Darbo ir organizacinės vertybės (Work and Organizational Values)	50	
D. Elizur (1984)	Darbo vertybių klausimynas (Work Values Questionnaire)	24	<p>Pažinimo /kognityvinės: pažanga, grįžtamasis ryšys, statuso nusipelnymas, domėjimasis darbu, reikšmingas darbas, asmeninis augimas, savo sugebėjimų išnaudojimas, atsakomybė, pagalba visuomenei, nepriklausomybė, kompanija, darbo įtaka, organizacinė įtaka.</p> <p>Emocinės: pripažinimas, bendradarbiai, pagalba, interakcija, vadovavimas.</p> <p>Instrumentinės: užmokeskis, naudos, saugumas, patogios darbo valandos, darbo sąlygos.</p>

Autorius(-ai), metai	Instrumento pavadinimas	Kriterijų skaičius	Instrumentą sudarančios skalės ir/ar subskalės
S. H. Schwartz (1992)	Schwartz vertybių apklausa (The Schwartz Value Survey)	57	<p>Saugumo: nacionalinis saugumas, priklausymo, bendrumo jausmas, paslaugų atoveiksmis, šeimos saugumas, sveikata.</p> <p>Galioti: įvaizdžio visuomenėje išsaugojimas, socialinė galia, autoritetas, turtas, socialinis pripažinimas.</p> <p>Pasiekimų: ambicijos, įtaka, sėkmė, sugebėjimai, protingumas.</p> <p>Hedonistiniai: malonumai, nuolatžiavišumas sau, mėgavimasis gyvenimu.</p> <p>Skatinimo: įdomus ir įvairus gyvenimas, drašpa.</p> <p>Savi-orientacija: savigarba, privatumas, savo tikslų pasirinkimas, kūrybiškumas, smalsumas, nepriklausomybė, laisvė.</p> <p>Universalizmo: išmintis, taika pasaulyje, socialinis teisingumas, pasaulio grožis, vidinė harmonija, aplinkosauga, lygybė, vienybė su gamta, platus požiūris.</p> <p>Geranoriškumo: lojalumas, atsakomybė, gyvenimo reikšmingumas, tikra draugystė, nuoširdumas, atliadumas, paslaugumas, brandi meilė, dvasinis gyvenimas.</p> <p>Konformizmas: disciplina, mandagumas, pagarba vyresniesiems, paklusnumas.</p> <p>Tradicinės: susitaikymas su skirtu gyvenimu, santūrumas, dievobaimingumas, tradicijų gerbimas, kuklumas, atsiskyrimas.</p> <p>Terminalinės: brandi meilė, draugystė, grožio pasaulis (menai, gamta), įdomus gyvenimas / savirealizacija, išmintis, išsigelbėjimas (amžinas gyvenimas), sveikata/Laimė (pasitenkinimas), laimėjimo/atlikimo jausmas, laisvė, lygybė, malonumas (malonus gyvenimas), nacionalinis saugumas, patogus gyvenimas/Gyvenimo kokybė, savigarba, socialinis pripažinimas (pagarba), šeimos saugumas (rūpinimasis artimaisiais), taika pasaulyje, vidinė harmonija.</p> <p>Instrumentinės: ambicijos, atliadus, atsakingas, gabus, intelektualus, kontroliuojantis save, lakios vaizduotės, linksmas, logiškas, mandagus, mylintis, nepriklausomas, paklusnus, paslaugus, plataus mastymo, sąžiningas, smalsus, švarus.</p> <p>Žmonių santykių: įgaliojimai bendradarbiams, dalyvavimas ir atviros diskusijos, darbuotojų rūpinimasis ir idėjos, žmogiškiji santykiai ir komandinis darbas, moralė, lojalumas, pasitikėjimas, draugiškumas.</p> <p>Atviros sistemos: lankstumas, inovatyvumas ir pokyčiai, plietimasis ir pokyčiai, kūrybiškas problemų sprendimas, decentralizacija, rizikingumas, naujausių paslaugų, produktų ir technologijų teikimas, naujos idėjos.</p> <p>Vidinių procesų: centralizacija, nuspejami rezultatai, stabilumas ir tęstinumas ir tęstinumas, esamos sistemos ir struktūros išlaikymas, darbo proceso kontroliavimas, tvarka, taisyklės, priklausomybė ir pasitikėjimas.</p> <p>Racionalių tikslų: orientavimasis į užduotį, veiksmingumas ir efektyvumas, kokybiški rezultatai, aiškūs tikslai, darbų užbaigtumas, tikslų pastekimas, konkurencingumas, geriausias įmanomas darbų atlikimas.</p>
M. Rokeach (1973)	Vertybių matavimo instrumentas (Values Measurement Instrument)	36	
T. Kalliath ir kt. (1999)	Konkuruojančių vertybių modelis (Competing value framework) adaptuota Quinn, Rohrbach, 1983; Quinn, Spreitzer, 1991	40	
S. Wollack ir kt. (1971)	Darbo vertybių apklausa (The Survey of Work Values)	42	Uždarbio, stekų, etinės, darbo įtraukimo, socialinio statuso, garbės

AUTORIUS/ VERTYBIŲ SKALĖ	D.E. Super (1970)	S. Wollack ir kt. (1971)	M. Rokeach (1973)	D. Elizur (1984)	R. Cooke, J. Lafferty (1986)	B.M. Meglino, E.C. Ravlin (1989)
Ekonominės	Galimybė gauti paaukštinimą, galimybė pasikelti darbo užmokesį, pakankamą pragyventi	Uždarbio	-	Darbo užmokesčių, teikiamos naudos, saugumas	-	-
Socialinės	Priklausymas grupei, galimybė turėti autoritetą kitiems, planuoti ir organizuoti kitų žmonių darbą, teisingi, sąžiningi santykiai su tiesioginiu vadovu, supratingas ir priimamas vadovas, vadovas rūpinasi darbuotojo nuomone	Socialinio statuso	Draugystė, mandagumas, paslaugumas	Pagarba bendradarbiams, interakcija, vadovavimas	Rošiai, pritarimas, priklausomumas, vengimas, atvirumas pokyčiams	Skirtingų nuomonių svarstymas prieš imantis veiksmų, visiems teisingų sprendimų priėmimas, pagalba kolegoms, susiduriantiems su sunkumais, pastangos neįžeisti draugo jausmų
Estetinės	Grožio pasauliui kūrimas	-	Grožio pasaulius (menai, gamta)	-	-	-
Dorovinės	Pagalba kitiems, prisidėjimas prie kitų asmenų gerovės	Etinės	Brandi meilė, išmintis, išsigeilėjimas (amžinas gyvenimas), laisvė, lygybė, taika pasaulyje, vidinė harmonija	Reikšmingas darbas, pagalba visuomenei	Paslaugumas	Lygių galimybių suteikimas visuose darbuose
Dvasinės	Kūrybiškumo galimybės, laisvė savo aplinkoje, galimybė būti žmogumi, kuriuo norėtum būti, laisvalaikis, kuris tau labiausiai patinka, vadovavimasis tau labiausiai tinkamu gyvenimo būdu	Siekių, garbės	Ambicijos, savigarba, socialinis pripažinimas (pagarba), idomus gyvenimas / savirealizacija	Pripažinimas, statuso nusipelnymas, asmeninis augimas, savo sugebėjimų išnaudojimas, atsakomybė	Konkurencija, kompetencija / perfekcionizmas, galia, saviraiška	Tikruosius jausmus atspindinčių veiksmų atlikimas, tikrosios savo nuomonės išsakymas, net kai ji nėra populiari
Fizinės	Darbo saugumas, tinkama darbo vieta, adekvačios poilsio ir fizinio poreikių patalpos, palanki, rami aplinka darbo metu	-	Sveikata, patogus gyvenimas, šeimos saugumas	Patogios darbo valandos, darbo sąlygos	-	-
Profesinės	Privalėjimas spręsti problemas, protinių iššūkių	Darbo įtraukimo	Aisakingumas, gabumai, intelektualumas,	Pažanga	Pasiekimų troškimas	Naujų galimybių ieškojimas, aukščiausių savo darbo rezultatų išlaikymas, pastangos

turėjimas, nuolatinis protinis darbas	svaikontrolė, laki vaizduotė, logika	būti geriausiam savo darbe, kiekvieno pradėto darbo baigtimas
---------------------------------------	--------------------------------------	---

Identifikuotų bendrų asmeniui ir organizacijai vertybių skalių ir mokslinėje literatūroje identifikuojamų vertybių skalių palyginimas

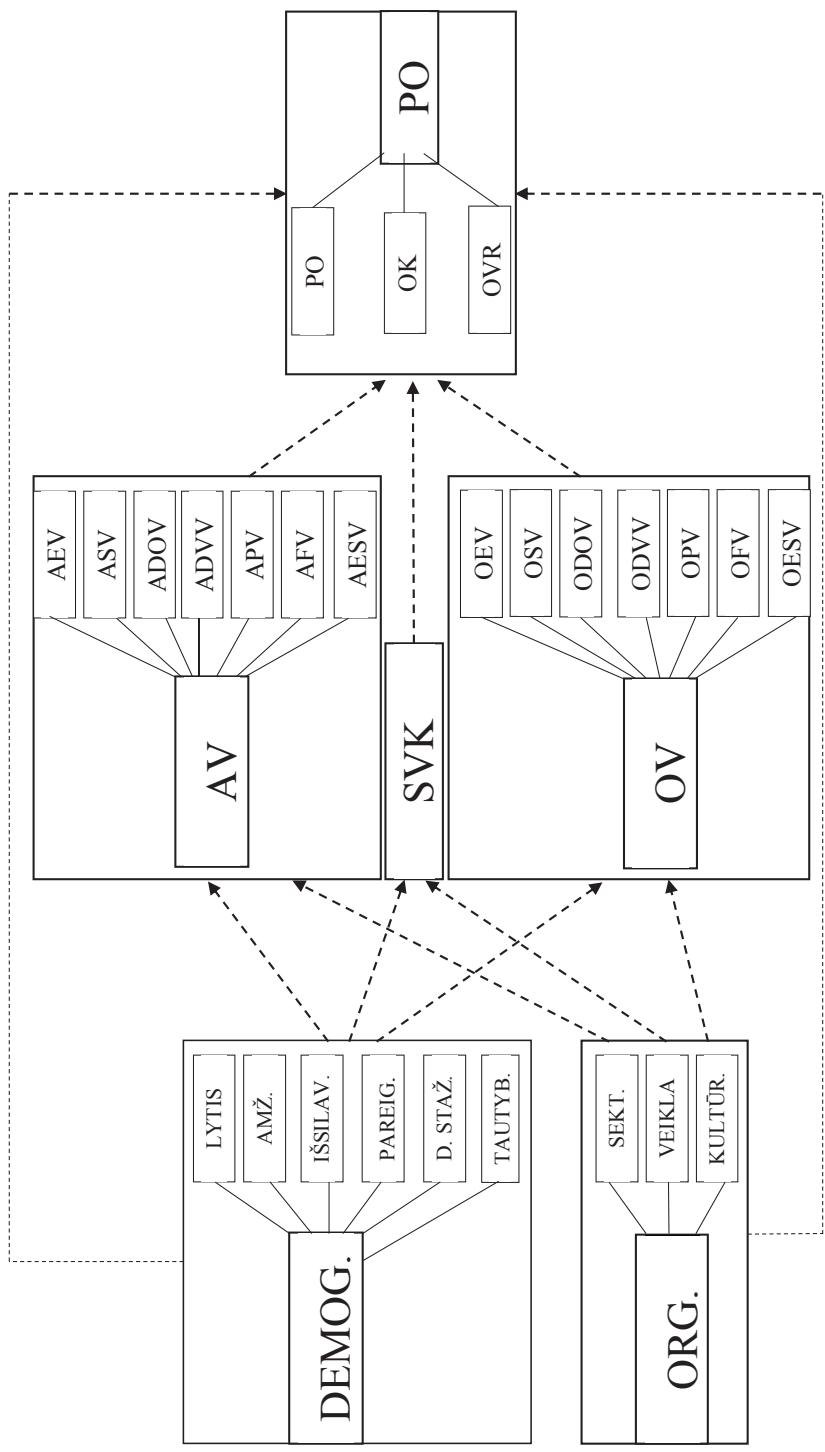
AUTORIUS/ VERTYBIŲ SKALĖ	C.A. O'Reilly ir kt. (1991)	R.E. Quinn, G.M. Spreitzer (1991)	J. Liedtka (1991)	T. Kalliath ir kt. (1999)
Ekonominės	Geras užmokestis už gerą darbą	-	Pirmavimas pramonės šakoje, darbuotojų apūpinimas, biudžeto, pelno stabilumas	-
Socialinės	Orientacija į komandinį darbą, dalijimasis informacija, empatija organizacinės kultūros atžvilgiu, orientavimasis į bendravimą su žmonėmis, neformalus bendravimas, sugebėjimas tiesiogiai išspręsti kilusius konfliktus	Dalyvavimas, galios turėjimas, komandinis darbas	Įmonės reputacija	Igaliojimai bendradarbiams, dalyvavimas ir atviros diskusijos, darbuotojų rūpinimasis ir idėjos, žmogiškieji santykiai ir komandinis darbas, pasitikėjimas, draugiškumas
Estetinės	-	Kūrybiškumas	-	-
Dorovinės	Taisydingos nuostatos, pagarba individo teisėms, tolerancija	Įstatymų ir normų laikymasis	Tamavimas visuomenės poreikiams, vertė visuomenei, atvirumas, produkto kokybė, klientų aptarnavimas	Moralės normų laikymasis, paklusnumas tvarkai ir taisyklėms
Dvasinės	Asmeninis atsakingumas, aukštų standartų kelimas, aiški filosofija	Asmeninis augimas	-	Tikslų pasiekimas
Fizinės	-	-	-	-
Profesinės	Lankstumas, stabilumas, inovatyvumas, staigus reagavimas į naujas pasitaikiusias galimybes, polinkis į eksperimentavimą, autonomiškumas, analitiškumas, detalumas, preciziškumas, organizuotumas, ryžtingumas, orientavimasis į veiksmus, iniciatyvumas, reflektyvumas	Domėjimasis naujomis idėjomis, lankstumas, inovatyvumas, kontrolė, susikcentravimas į užduotį, aiškumas, efektyvumas, meistriški rezultatai	Organizacijos augimas, inovacijos, intergracija	Veiksmingumas ir efektyvumas, kokybiški rezultatai, inovatyvumas ir pokyčiai, plėtimasis ir pokyčiai, kūrybiškas problemų sprendimas, decentralizacija, rizikingumas, naujausių paslaugų, produktų ir technologijų teikimas, naujos idėjos

AUTORIUS/ VERTYBIŲ SKALĖ	P. McDonald, J. Gandz (1991, 1992)	S. H. Schwartz (1992)	D. M. Cable ir J. R. Edwards (2004)	L. Šimanskienė (2007)	S. de Clercq ir kt. (2008)
Ekonominės	-	Turtas	Ailgynimo dydis, visas užmokestis, išmokų kiekis	Nauda vadovybei ir darbuotojams	-
Socialinės	Dėmesingumas, bendradarbiavimas, mandagumas, nuolankumas	Priklausymo, bendrumo jausmas, socialinis pripažinimas, tikra draugystė su bendradarbiais	Santykių su bendradarbiais formavimas, pastangos pažinti savo kolegas artimiau, tvirtų ryšių su kolegomis kūrimas	Pagarba bendradarbiams, kontraktiniai įsipareigojimai, komandinio darbo dvasia	-
Estetinės	-	-	-	-	-
Dorovinės	Dorumas, socialinė lygybė, įstatymų laikymasis	Išmintis, taika pasaulyje, socialinis teisingumas, pasaulio grožis, vidinė harmonija, aplinkosauga, lygybė, vienybė su gamta, platus požiūris, brandi meilė, dvasinis gyvenimas, pagarba vyresniesiems	Pasaulio būklės gerinimas, paslaugumas visuomenei, aukojimasis žmogui	Tikėjimas (Dievu, tikimu), lygybė, meilė gyvenimui, pagalba visuomenei	Transcendentinės vertybės
Dvasinės	Plačios pažūros, teisingumas, sugebėjimas atleisti, atvirumas	Gyvenimo reikšmingumas, savigarba, privatumas, ambicijos, jėka, sėkmė, įvaizdžio visuomenėje išsaugojimas, socialinė galia, autoritetas	Pagarba, įgaunamas statusas visuomenėje, darbo atlikimas savo būdu, galimybė nulemti, kaip darbas bus atliktas, asmeninių sprendimų priėmimas	Vidinė harmonija, kūrybiškumas, kokybė, didžiavimas darbu, lojalumas organizacijai	Savivertės didinimas, hedonistinės vertybės
Fizinės	-	Malonumai, šeimos saugumas, sveikata	Užtikrintumas dėl darbo vietos	-	-
Profesinės	Agresyvumas, stropumas, iniciatyvumas, autonomiškumas, kūrybiškumas, vystymasis, eksperimentavimas, apdairumas, ekonomiškas, logiškas mąstymas	Sugebėjimai, protingumas, atsakomybė	Organizacinė struktūra, aiški komandų grandinė, ryškios įgaliojimų ribos, darbų įvairovė	Lankstumas, kokybė, pasiruošimas rizikai	Orientavimosi į tikslus vertybės

Vertybių skalės, kurios buvo identifikuotos ir kitų autorių darbuose

Instrumento autorius, metai	VERTYBIŲ SKALĖ							
	Ekonominė	Socialinė	Estetinė	Dorovinė	Dvasinė	Fizinė	Profesinė	
O'Reilly ir kt. (1991)	+	+		+	+		+	+
McDonald ir Gandz (1991, 1992)		+		+	+			+
Quinn ir Spreitzer (1991)		+	+	+	+			+
Liedtka (1991)	+	+	+	+				+
Cable ir Edwards (2004)	+	+		+	+	+	+	+
Super (1970)	+	+	+	+	+	+	+	+
Simanskienė (2007)	+	+		+	+			+
Meglino ir Ravlin (1989)		+		+	+			+
Cooke ir Lafferty (1986)		+		+	+			+
de Clercq ir kt. (2008)				+	+			+
Elizur (1984)	+	+		+	+	+	+	+
Schwartz (1992)	+	+		+	+	+	+	+
Rokeach (1973)		+	+	+	+	+	+	+
Kalliath ir kt. (1999)		+		+	+			+
Wollack ir kt. (1971)	+	+		+	+			+
Ginevičius ir Sūdžius (2007)	+	+	+	+	+			+
Edvardsson ir kt. (2006)	+	+	+	+	+			+
Kuzmickas (2001)	+	+	+	+	+			+
Jovaiša (2002)	+	+		+	+			+
Jucevičienė (1996)		+		+	+			+

Koncepcinis asmeninių ir organizacinių vertybių kongruencijos modelis



Asmeninių ir organizacinių vertybių kongruencijos klausimynas

Gerbiamas respondente,

Neabejotina, jog kiekvienas iš mūsų turime vertybių sistemą, kuria remiamės priimdami kasdienes sprendimus, o organizacijoje, kurioje dirbame, taip pat vyrauja tam tikros vertybės, kuriomis ji remiasi savo kasdienėje veikloje. Tačiau kyla klausimas, kiek mūsų asmeninės vertybės sutampa su organizacijos, kurioje dirbame, vertybėmis. Šiuo tikslu atliekamas asmeninių ir organizacinių vertybių kongruencijos tyrimas, kuris padės nustatyti, kokios Jūsų asmeninės ir organizacijos, kurioje Jūs dirbate, vertybės atitinka ir tarp kurių iš tų vertybių yra didžiausias atotrūkis.

Jūsų nuomonė šiam tyrimui labai svarbi, todėl prašome skirti savo brangaus laiko ir užpildyti anketą.

Klausimynas sudarytas iš penkių dalių:

1. Jūsų subjektyvus požiūris į Jūsų ir organizacijos, kurioje dirbate, vertybių kongruenciją.
2. Jūsų asmeninių vertybių vertinimas.
3. Jūsų organizacijoje vyraujančių vertybių vertinimas.
4. Jūsų subjektyvus požiūris į organizacijos klimata, požiūrį į darbą ir organizacijos veiklą.
5. Informacija apie Jus.

Šis tyrimas yra konfidencialus ir Jūsų atsakymai bus naudojami tik tyrimo tikslams bei nebus perduoti tretiesiems asmenims.

Klausimyne visur vartojami vyriškos giminės žodžiai, nesiekiant diskriminuoti moteriškos lyties atstovų.

1. POŽIŪRIS Į SAVO IR ORGANIZACIJOS, KURIOJE DIRBATE, VERTYBIŲ KONGRUENCIJĄ.

Žemiau pateikti teiginiai apie Jūsų asmeninių ir organizacijos, kurioje šiuo metu dirbate, vertybių kongruenciją. Atidžiai perskaitykite kiekvieną iš žemiau išvardytų teiginių ir įvertinkite, kiek su kiekvienu iš jų sutinkate sutikimo skalėje nuo 1 – „visiškai nesutinku“ iki 5 – „visiškai sutinku“.

VERTYBIŲ KONGRUENCIJA	1	2	3	4	5
Dalykai, kuriuos aš vertinu gyvenime, yra labai artimi tiems, kurie vertinami organizacijoje, kurioje dirbu.					
Aš pritariu organizacijos, kurioje dirbu, vertybėms.					
Mano asmeninės vertybės atitinka organizacijos, kurioje dirbu, vertybes.					
Organizacijoje, kurioje dirbu, realiai vyraujančios vertybės neatitinka organizacijos deklaruojamųjų, todėl aš esamoms vertybėms nepritariu.					
Kartais jaučiu, kad turiu „paminti“ savo asmenines vertybes, kad pateisinčiau organizacijos lūkesčius.					

2. ASMENINĖS VERTYBĖS. Žemiau pateikiami teiginiai apie vertybes, kurios gali būti svarbios Jums asmeniškai darbe. Atidžiai perskaitykite kiekvieną iš žemiau išvardytų teiginių ir įvertinkite, kiek kiekvienas iš jų **SVARBUS JUMS** svarbumo skalėje nuo 1 – „visiškai nesvarbu“ iki 5 – „labai svarbu“.

ASMENINĖS VERTYBĖS	1	2	3	4	5
Man svarbu laiku gauti darbo užmokestį.					
Man svarbu gauti teisingas premijas, atsižvelgiant į mano pasiektus darbo rezultatus.					
Man svarbu, kad organizacija suteiktų socialines garantijas (pvz.: <i>mokamas atostogas, sveikatos draudimą, pensijos planą, pašalpą nutikus nelaimingiems atsitikimams, motinystės/tėvystės išmokas, išmokas sunkių ligų atvejais ir pan.</i>).					
Man svarbu gauti asmeninius poreikius atitinkančias naudas (pvz.: <i>dalyvavimo sveikatos ugdymo programoje, išlaidų sportui, gydymui, įvairiems kursams apmokėjimas</i>).					
Man svarbu gauti pinigines priemokas už darbo stažą.					
Man svarbi mūsų organizacijos plėtra.					
Man svarbu jaustis organizacijos, kurioje dirbu, dalimi.					

ASMENINĖS VERTYBĖS	1	2	3	4	5
Man svarbu dirbti komandoje.					
Man svarbu, kad turėčiau galimybę dirbti individualiai.					
Man svarbūs draugiški ir malonūs darbo santykiai.					
Man svarbu turėti prestižinį, gerai kitų vertinamą darbą.					
Man svarbu gauti pripažinimą darbe (pvz.: <i>kad kiti pastebėtų mano pasiekimus, pagirtų vadovas, gaučiau padėką, garbės raštą ir pan.</i>).					
Man svarbus tiesioginio vadovo atidumas mano atžvilgiu.					
Man svarbu gauti savalaikį ir konstruktyvų grįžtamąjį ryšį apie veiklos rezultatus.					
Man svarbi savalaikė vadovo pagalba.					
Man svarbu, kad sulaukčiau kolegų pagalbos iškilus problemai.					
Man svarbus pagarbus elgesys su manimi.					
Man svarbu būti sąžiningam darbe.					
Man svarbu būti pareigingam darbe.					
Man svarbu prisiimti atsakomybę už atliekamą darbą.					
Man svarbu atvirai dalytis informacija ir žiniomis darbe.					
Man svarbu tolerancija darbe (pvz.: <i>gerbiami individualūs ir grupiniai skirtumai</i>).					
Man svarbi savirealizacija darbe (pvz.: <i>savęs, savo minčių įprasminimas darbe</i>).					
Man svarbu darbe jausti prasmę.					
Man svarbu, kad organizacija turėtų viziją, misiją, filosofiją.					
Man svarbus prasmingų visuomenės tikslų įgyvendinimas atliekant savo darbą (pvz.: <i>padėti spręsti socialines problemas, prisidėti prie miesto, šalies vystymosi</i>).					
Man svarbu prisidėti prie organizacijos tradicijų kūrimo, puoselėjimo.					
Man svarbu panaudoti įgytus išsilavinimo ir patirties gebėjimus.					
Man svarbu turėti galimybę pačiam planuoti savo darbo laiką.					
Man svarbu, kad mano pasiūlymai ir idėjos būtų įvertintos darbe.					
Man svarbu turėti galimybę siekti aukštesnių pareigų.					
Man svarbu gauti darbo užduotis, „metančias“ iššūkius savo galimybės.					
Man svarbu, kad turėčiau galimybę siekti aukštesnių rezultatų sveikai konkuruojant su bendradarbiais.					
Man svarbu sutelkti visas pastangas, siekiant gerų darbo rezultatų.					
Man svarbu, kad mane įtrauktų į organizacijos problemų sprendimą.					
Man svarbu, kad turėčiau aiškius tikslus darbe.					
Man svarbu turėti galimybę tobulėti profesinėje srityje.					
Man svarbu, kad organizacija, kurioje dirbu, turėtų suprantamas rašytines darbo tvarkos taisykles.					
Man svarbu, kad būtų laikomasi žodinių susitarimų.					
Man svarbu, kad mano parduodamos prekės ir/ar teikiamos paslaugos būtų kokybiškos.					
Man svarbu dirbti patrauklioje darbo aplinkoje.					
Man svarbu, kad organizacijos, kurioje dirbu, reputacija būtų teigiama.					
Man svarbus mano įvaizdis darbe (pvz.: <i>noriu atrodyti tvarkingai, dėvėti uniformą, jei tokia yra, reprezentuoti įmonę su jos logotipu ir pan.</i>).					
Man svarbu turėti tinkamą fizinę darbo vietą (pvz.: <i>turėti reikalingas darbo priemones, patogią darbo vietą, tinkamą apšvietimą ir pan.</i>).					
Man svarbu, kad mano darbo vieta būtų saugi.					
Man svarbi mano asmeninė sveikata.					
Man svarbu turėti tinkamas darbo sąlygas (pvz.: <i>ne per karšta, ne per šalta, netrukšminga, švaru ir pan.</i>).					

3. **ORGANIZACINĖS VERTYBĖS.** Žemiau esantys teiginiai susiję su organizacijos, kurioje Jūs dirbate, vertybėmis. Atidžiai perskaitykite kiekvieną iš žemiau išvardytų teiginių ir įvertinkite, kiek šios vertybės yra

SVARBIOS ORGANIZACIJAI, KURIOJE DIRBATE, svarbumo skalėje nuo 1 – „visiškai nesvarbu“ iki 5 – „labai svarbu“.

ORGANIZACINĖS VERTYBĖS	1	2	3	4	5
Organizacijoje, kurioje dirbu, darbo užmokestis mokamas laiku.					
Organizacijoje, kurioje dirbu, teisingai skiriamos premijos už pasiektus rezultatus.					
Organizacijoje, kurioje dirbu, užtikrinamos socialinės garantijos (pvz.: <i>mokamos atostogos, sveikatos draudimas, pašalpos, nutikus nelaimingiems atsitikimams, motinystės išmokos, išmokos sunkių ligų atvejais ir pan.</i>).					
Organizacijoje, kurioje dirbu, teikiamos asmeninius poreikius atitinkančios naudos (pvz.: <i>užmokamas dalyvavimas sveikatos ugdymo programoje, sportas, gydymas, įvairūs kursai ar pan.</i>).					
Organizacijoje, kurioje dirbu, mokamos pinginės priemokos už darbo stažą.					
Organizacijoje, kurioje dirbu, orientuojamasi į nuolatinę organizacijos plėtrą.					
Organizacijoje, kurioje dirbu, stengiamasi, kad darbuotojai jaustų priklausymo organizacijai jausmą.					
Organizacijoje, kurioje dirbu, skatinamas komandinis darbas.					
Organizacijoje, kurioje dirbu, suteikiama galimybė dirbti individualiai.					
Organizacijoje, kurioje dirbu, vyrauja malonūs ir draugiški santykiai.					
Organizacija, kurioje dirbu, laikoma prestižine, žmonės nori joje dirbti (<i>siekia į ją patekti</i>).					
Organizacijoje, kurioje dirbu, pripažįstami darbuotojų pasiekimai (pvz.: <i>darbuotojai pagiriami, įteikiamos padėkos, garbės raštai ir pan.</i>).					
Organizacijoje, kurioje dirbu, tiesioginis vadovas yra atidus darbuotojams.					
Organizacijoje, kurioje dirbu, darbuotojams suteikiamas savalaikis ir konstruktyvus grįžtamasis ryšys apie veiklos rezultatus ir jų siekimo būdus.					
Organizacijoje, kurioje dirbu, darbuotojai sulaukia vadovo pagalbos.					
Organizacijoje, kurioje dirbu, kolegos padeda iškilus problemoms.					
Organizacijoje, kurioje dirbu, darbuotojai gerbiami.					
Organizacijoje, kurioje dirbu, veikia vykdoma sąžiningai (pvz.: <i>nėra juodosios buhalterijos, nėra apgaulinėjami darbuotojai bei klientai ir pan.</i>).					
Organizacijoje, kurioje dirbu, vertinamas darbuotojų dorovingumas.					
Organizacijoje, kurioje dirbu, darbuotojams suteikiama asmeninė atsakomybė, patikint jį dorovingumu.					
Organizacijoje, kurioje dirbu, skatinamas atviras dalijimasis žiniomis.					
Organizacijoje, kurioje dirbu, skatinama tolerancija (pvz.: <i>lyties, rasės, amžiaus ir kitais aspektais</i>).					
Organizacijoje, kurioje dirbu, skatinama savirealizacija (pvz.: <i>suteikiama galimybė įprasminti save, savo idėjas</i>).					
Organizacijoje, kurioje dirbu, vertinami atsidavę darbai darbuotojai (<i>pats darbas teikia malonumą</i>).					
Organizacija, kurioje dirbu, turi viziją, misiją ir filosofiją.					
Organizacijoje, kurioje dirbu, įgyvendinami prasmingi visuomenės tikslai (pvz.: <i>kurie padeda spręsti socialines problemas, prisideda prie miesto ir/ar šalies vystymosi</i>).					
Organizacijoje, kurioje dirbu, puoselėjamos tradicijos (pvz.: <i>švenčiamos šventės, pažymimi darbuotojų gimtadieniai, turima svarbių organizacijai datų, ritualų</i>).					
Organizacijoje, kurioje dirbu, samdomi tik kvalifikuoti darbuotojai.					
Organizacijoje, kurioje dirbu, suteikiamas savarankiškumas darbuotojams priimti sprendimus, susijusius su laiko planavimu.					
Organizacijoje, kurioje dirbu, vertinamas darbuotojų iniciatyvumas, naujos idėjos.					
Organizacijoje, kurioje dirbu, suteikiama galimybė siekti aukštesnių pareigų.					

ORGANIZACINĖS VERTYBĖS	1	2	3	4	5
Organizacijoje, kurioje dirbu, darbuotojams formuojamos iššūkių reikalaujančios darbo užduotys.					
Organizacijoje, kurioje dirbu, skatinama sveika darbuotojų konkurencija.					
Organizacijoje, kurioje dirbu, vertinami efektyviai ir produktyviai dirbantys darbuotojai.					
Organizacijoje, kurioje dirbu, darbuotojai įtraukiami į problemų sprendimą.					
Organizacijoje, kurioje dirbu, kiekvienam darbuotojui nusakomi aiškūs tikslai.					
Organizacijoje, kurioje dirbu, sudaromos sąlygos tobulėti profesinėje srityje, nuolat mokytis.					
Organizacija, kurioje dirbu, turi aiškias rašytines darbo tvarkos taisykles.					
Organizacijoje, kurioje dirbu, yra laikomasi žodinių susitarimų.					
Organizacijoje, kurioje dirbu, akcentuojama prekių ir paslaugų kokybė.					
Organizacijoje, kurioje dirbu, kuriama patraukli darbo aplinka.					
Organizacijoje, kurioje dirbu, rūpinamasi teigiama organizacijos reputacija visuomenėje.					
Organizacijoje, kurioje dirbu, siekiama, kad darbuotojai atrodytų reprezentatyviai (pvz.: <i>tvarkingai apsirengę, dėvėtų uniformas, jei organizacija turi, ir pan.</i>).					
Organizacijoje, kurioje dirbu, suteikiama tinkama fizinė darbo vieta darbuotojams (pvz.: <i>reikiamos darbo priemonės, ergonomiška darbo vieta ir pan.</i>).					
Organizacijoje, kurioje dirbu, užtikrinamas darbo saugumas.					
Organizacijoje, kurioje dirbu, rūpinamasi darbuotojų sveikata (pvz.: <i>inicijuojami sveikatos kursai, sporto renginiai ir pan.</i>).					
Organizacijoje, kurioje dirbu, rūpinamasi tinkamomis darbo sąlygomis (pvz.: <i>ne per karšta, ne per šalta, netriukšminga, švaru ir pan.</i>).					

4. VERTYBIŲ KONGRUENCIJOS POVEIKIS JUMS IR ORGANIZACIJAI. Atidžiai perskaitykite kiekvieną iš žemiau išvardytų teiginių ir įvertinkite, kiek su kiekvienu iš jų sutinkate sutikimo skalėje nuo 1 – „visiškai nesutinku“ iki 5 – „visiškai sutinku“.

VERTYBIŲ KONGRUENCIJOS POVEIKIS JUMS IR ORGANIZACIJAI	1	2	3	4	5
Organizacijoje, kurioje dirbu, esu patenkintas savo darbu.					
Jaučiu įsipareigojimą organizacijai, kurioje dirbu.					
Esu motyvuotas dirbti organizacijoje.					
Organizacijoje, kurioje dirbu, rodau iniciatyvą.					
Jaučiuosi organizacijos, kurioje dirbu, dalimi.					
Noriu ir toliau dirbti šioje organizacijoje.					
Organizacijoje, kurioje dirbu, savanoriškai atlieku su pareigomis nesusijusias papildomas veiklas.					
Organizacijoje, kurioje dirbu, darbuotojai elgiasi pagal Etikos kodeksą.					
Organizacijoje, kurioje dirbu, darbuotojai pasitiki vienas kitu.					
Organizacijoje, kurioje dirbu, vyrauja pozityvi socialinė atmosfera (pvz.: <i>darbuotojai vieni su kitais maloniai bendrauja</i>).					
Organizacijoje, kurioje dirbu, nesutarimai išsprendžiami konstruktyviu būdu.					
Organizacijoje, kurioje dirbu, patiriamas streso lygis, keliantis nervinę įtampą darbe, yra žemas.					
Organizacijoje, kurioje dirbu, darbuotojai dirba produktyviai.					
Organizacijoje, kurioje dirbu, nuolat tobulinama veikla.					
Organizacijoje, kurioje dirbu, rūpinamasi produktų ir/ar paslaugų kokybe.					
Organizacijoje, kurioje dirbu, numatomi veiklos rezultatai yra lengvai pasiekiami.					

Jūsų lytis:

- Vyras
- Moteris

Jūsų amžius:

- 18–29
- 30–45
- 46–60
- Daugiau nei 60

Jūsų išsilavinimas:

- Aukštasis universitetinis
- Aukštasis neuniversitetinis
- Aukštesnysis
- Vidurinis/spec. vidurinis
- Studentas
- Nebaigtas vidurinis

Jūsų pareigos:

- Įmonės savininkas/Įkūrėjas
- Vadovas
- Specialistas/tarnautojas
- Darbuotojas
- Darbininkas

Jūsų darbo stažas organizacijoje, kurioje šiuo metu dirbate:

- Mažiau nei metai
- Nuo 1–3 metų
- Nuo 4–7 metų
- Nuo 8 iki 11 metų
- Daugiau nei 11 metų

Jūs dirbate:

- Privačiame sektoriuje
- Viešajame sektoriuje

Jūsų tautybė

Valstybė, kurioje dirbate.....

Ar Jūsų įgyta specialybė atitinka dabartines užimamas pareigas? TAIP/NE/IŠ DALIES

Ar tenka vykti į susitikimus su užsienio partneriais? TAIP/NE

Ar turite darbo patirties užsienio šalyse pagal įgytą specialybę? TAIP/NE

Survey on Personal and Organizational Values Congruence

Dear Respondent,

There is no doubt, that each one of us has a value system, which supports our everyday decisions. Also the organizations that we work in base their daily activities on a certain value system that they use. However, a question of how much do our personal values coincide with the prevailing values that of an organization arises. Therefore, a survey is conducted to help compare and contrast your personal values and the values of an organization, which you work in, to find out which of the values correspond and which values have the largest gaps.

Your opinion is very important, therefore we ask you to spend a fraction of your valuable time filling out this questionnaire.

The questionnaire consists of 4 parts:

1. Your subjective opinion on the congruence between your values and the values of the organization that you work in.
2. Assessment of your personal values.
3. Assessment of the values within your organization,
4. Your subjective view of the climate, attitude towards work and the practice of the organization.

Please be assured that this survey is confidential.

1. OPINION OF THE CONGRUENCE BETWEEN YOUR PERSONAL VALUES AND THE VALUES OF THE ORGANIZATION, YOU WORK IN. The following statements, which are provided below, are about the congruence between your personal values and the values of the organization where you currently work. Please carefully read each statement and on a scale from 1 “strongly disagree” to 5 “strongly agree” rate your consent with them.

CONGRUENCE BETWEEN VALUES	1	2	3	4	5
Things that I value in life are very similar to the things that my organization values.					
I agree with the values of my organization.					
My personal values match values of my organization.					
The values predominant in the organization I work for, do not correspond with those that are declared, therefore I do not agree with the current values.					
I find that sometimes I have to compromise personal principles to conform to my organization's expectations.					

2. PERSONAL VALUES. The following statements are about the values, which are important to you personally at work. Please read the following statements carefully and on a scale of 1 “not at all important” to 5 “very important” rate how important they are to you.

PERSONAL VALUES	1	2	3	4	5
It is important to me to receive my salary on time.					
It is important to me to receive bonuses that are provided according to my performance.					
It is important to me that the organization provides all social guarantees (for example, <i>paid vacations, health insurance, pension plan, benefits in the event of accidents, maternity/paternity benefits, benefits in cases of serious illness and etc.</i>).					
It is important to me to receive benefits that match my personal needs (for example, <i>participation in health education program, expenses for sports, treatments & various courses</i>).					
It is important to me to receive cash bonuses for length of my service.					
The development of the organization is important to me.					
It is important to me to feel like a part of the organization that I work in.					
It is important to me to work in a team.					

PERSONAL VALUES	1	2	3	4	5
It is important to me to be able to work individually.					
Friendly and pleasant working relationships are important to me.					
It is important to me to have a prestigious – well regarded, by others, job.					
It is important to me to be recognised at work (for example, <i>for others to notice my accomplishments, receive praise from the manager, receive acknowledgements & etc.</i>).					
The attention towards me from my immediate superior is important to me.					
It is important to me to receive timely and constructive feedback on performance.					
It is important to me to receive timely help from my superior.					
It is important to me to receive help from my colleagues when a problem occurs.					
It is important to me to be treated with respect.					
It is important to me to be honest at work.					
It is important to me to be dutiful at work.					
It is important to me to take responsibility for the work that is performed.					
It is important to me to openly share knowledge and information at the workplace.					
Tolerance at work is important to me (for example, <i>individual and sectional differences are respected</i>).					
Self-actualization at work is important to me (for example, <i>to give meaning of oneself/ones thoughts at work</i>).					
It is important to me to sense the significance of work.					
It is important to me that the organization has an inspiring vision, mission or philosophy.					
It is important to me to implement meaningful public objectives, while doing my job (for example, <i>to help solve social problems, to contribute to the development of the city/country</i>).					
It is important to me to contribute to the organization's traditions, help nurture it.					
It is important to me to use the skills, which were obtained by education and experience.					
It is important to me to have the ability to plan my schedule at work.					
It is important to me that my suggestions and ideas are appreciated at work.					
It is important to me to be able to achieve higher position.					
It is important to me to receive tasks that are challenging my abilities.					
It is important to me to have the ability to achieve higher results in healthy competition with my co-workers.					
It is important to me to mobilize all efforts trying to achieve good performance.					
It is important to me to be involved in the organization's operational problem solving.					
It is important to me to have clear aim at work.					
It is important to me to have the ability for career improvement.					
It is important to me that the organization, where I work, has understandable written rules of work policies.					
It is important to me to uphold verbal agreements.					
It is important to me that the products that I sell and/or services that I provide are of high quality.					
It is important to me to work in an attractive environment.					
It is important to me that the reputation of the organization, where I work, is positive.					
My image at the company is important to me (for example, <i>I wish to look smart, wear a uniform, represent the company with its logo and etc.</i>).					
It is important to me to have an adequate physical workplace (for example, <i>to have the necessary tools, comfortable workspace, suitable lighting and etc.</i>).					
It is important to me to have a secure workplace.					
My personal health is important to me.					

PERSONAL VALUES	1	2	3	4	5
It is important to me to have suitable work conditions (for example, <i>not too hot, not too cold, noiseless, and clean and etc.</i>).					

3. ORGANIZATIONAL VALUES. The following statements are concerned with the values of the organization, where you work. Please read the statements carefully and on a scale from 1 “not at all important” to 5 “very important” rate the values which are important **TO THE ORGANIZATION YOU WORK FOR.**

ORGANIZATIONAL VALUES	1	2	3	4	5
At the organization I work in, salaries are paid on time.					
At the organization I work in, bonuses are provided in accordance with performance.					
At the organization I work in, provides all social guarantees (for example, <i>paid vacations, health insurance, pension plan, benefits in the event of accidents, maternity/paternity benefits, benefits in cases of serious illness and etc.</i>).					
At the organization I work in, benefits for matching with personal needs are provided (for example, <i>participation in health education program, expenses for sports, treatments & various courses</i>).					
At the organization I work in provides cash bonuses for length of person’s service.					
At the organization I work in is oriented in the constant development.					
At the organization I work in tries to make the employees feel like part of the organization.					
At the organization I work in team work is encouraged.					
At the organization I work in provides the ability to work individually.					
Friendly and pleasant working relationships prevail at the organization I work in.					
At the organization I work in is considered prestigious, people want to work there (<i>try to get a job</i>).					
Employee achievements are recognised at the organization I work in (for example <i>employees are praised, acknowledgements are provided and etc.</i>).					
The immediate superior is attentive towards the employees at the organizations I work in.					
Timely and constructive feedback to the employees on performance is provided at the organization I work in.					
The employees receive timely help from their superiors at the organization I work in.					
At the organization I work in, the colleagues provide help when a problem occurs.					
At the organization I work in, the employees are respected.					
At the organization I work in, the practice is done honestly (in example, <i>the accounting is clear, the employees and clients are not cheated</i>).					
At the organization I work in the morality of the employees is valued.					
At the organizations I work in, the employees are provided with personal responsibility, relying on their morality.					
At the organization I work in encourages open knowledge and information sharing.					
At the organization I work in, tolerance is encouraged (for example, <i>gender, race, age and other aspects</i>).					
At the organization I work in, self-actualization is encouraged (for example, <i>the ability to give meaning to oneself</i>).					
At the organization I work in, the employees devoted to the job are valued (<i>the work itself gives pleasure</i>).					
At the organization I work in, there is an inspiring work vision, mission and philosophy.					
At the organization I work in, meaningful public objectives are completed (for example, <i>ones which help solve social problems, contribute to the development of the city/country</i>).					

ORGANIZATIONAL VALUES	1	2	3	4	5
At the organization I work in, the traditions are cherished (for example, <i>festivities are celebrated, employee birthdays are commemorated, there are important dates for the organization, rituals</i>).					
At the organization I work in, only qualified employees are employed.					
At the organization I work in, the independence to make decisions related with scheduling is provided to the employees.					
At the organizations I work in, initiatives and new ideas provided by the employees are valued.					
At the organization I work in, the ability to achieve higher position is provided.					
At the organization I work in, the task are formed to challenge the employees' abilities.					
At the organization I work in, healthy competition between employees is encouraged.					
At the organization I work in, the employees who are productive and work effectively are valued.					
At the organization I work in, the employees are involved in the organization's operational problem solving.					
At the organization I work in, every employee has a clear aim.					
At the organization I work in, the environment for career improvement is provided.					
At the organization I work in, there are understandable written rules of work policies.					
At the organization I work in, verbal agreements are upheld.					
At the organization I work in, quality of the products and services are emphasized.					
At the organization I work in, attractive work environments are created.					
At the organization I work in, the positive reputation of the organization in the public eye is cared for.					
At the organization I work in, it is important that the employees look representative (for example, <i>look smart, wear uniforms and etc.</i>).					
The adequate physical work environment for the employees is provided at the organization I work in (for example, <i>the necessary tools are provided and etc.</i>).					
At the organization I work in, job security is provided.					
At the organization I work in, the health of the employees is cared for (for example, <i>health courses, sporting events are initiated, and etc.</i>).					
At the organization I work in, the suitable work conditions are provided (for example, <i>not too hot, not too cold, noiseless, clean and etc.</i>).					

4. THE EFFECT OF CONGRUENCE OF VALUES TO YOU AND THE ORGANIZATION. Please carefully read the following statements and in a scale from 1 “strongly disagree” to 5 “strongly agree” rate your consent.

THE EFFECT OF CONGRUENCE OF VALUES TO YOU AND THE ORGANIZATION	1	2	3	4	5
I am satisfied with my job at the organization I work in.					
I feel committed to the organization I work in.					
I am motivated to work in the current organization.					
I show initiative at the organization I work in.					
I feel like a part of the organization, at the organization I work in.					
I want to continue/keep working at this organization.					
At the organization I work in, I voluntarily perform activities, which do not correspond with my job description.					
The employees at the organization I work in abide by the code of Ethics.					
The employees trust each other at the organization I work in.					

THE EFFECT OF CONGRUENCE OF VALUES TO YOU AND THE ORGANIZATION	1	2	3	4	5
At the organization I work in there is a positive social atmosphere (for example, <i>the employees interact with each other</i>).					
At the organization I work in, disagreements are solved in a constructive way.					
At the organization I work in the levels of stress, which cause tension at work is very low.					
At the organization I work in the employees are productive.					
At the organization I work in the proceedings are constantly improved.					
At the organization I work in, the quality of products and/or services are attended to.					
At the organization I work in the expected results are easily achieved.					

Your gender:

- Male
- Female

Your age:

- 18-29
- 30-45
- 46-60
- Over 60

Your education:

- University degree
- College
- High school
- Student
- Unfinished high school

Your position:

- Manager/Company Owner
- Specialist/White-Collar Worker
- Employee
- Blue-Collar Worker

Your work experience at the organization you currently work:

- Less than a year
- From 1 to 3 years
- From 4 to 7 years
- From 8 to 11 years
- More than 11 years

Your nationality.....

Country you are working at.....

Does your line of work correspond with the education that you acquired? Yes/No/Partly

Do you go to meeting with foreign partners? Yes/No

Do you have any work experience gained in a foreign country in your acquired line of work? Yes/No

Исследование о конгруэнции личных и организационных ценностей

Уважаемый респондент,

Несомненно у каждого из нас есть система ценностей, на основании которой мы принимаем ежедневные решения, в организации где мы работаем также имеется определенная система ценностей. И возникает вопрос, насколько наши ценности совпадают с ценностями организации. Данное исследование поможет нам установить, какие ценности совпадают, а какие имеют максимальное различие.

Ваше мнение для данного исследования очень важно, поэтому просьба выделить немного вашего драгоценного времени и заполнить анкету.

Вопросник состоит из четырех частей:

6. Ваше субъективное мнение на разницу Ваших ценностей и организации в которой работаете.
7. Оценка Ваших личных ценностей.
8. Оценка ценностей принятых в вашей организации. .
9. Ваше субъективное мнение на климат в организации, взгляд на работу и организацию работы.
10. Информация о Вас.

Это конфиденциальное исследование, все ваши ответы будут использоваться исключительно в научных целях. Данные не будут переданы третьим лицам. Вопросы и замечания просьба присылать на эл.почту: e.gulbovaite@evf.vdu.lt

С уважением Evelina Gulbovaitė, Докторант кафедры управления при VDU EVF.

В анкете используются существительные мужского рода это не дискриминация представителей женского пола.

1. ВЗГЛЯД НА КОНГРУЭНТНОСТЬ, СВОИХ ЦЕННОСТЕЙ И ЦЕННОСТЕЙ ОРГАНИЗАЦИИ В КОТОРОЙ РАБОТАЕТЕ. Ниже изложены утверждения на разницу ценностей, Ваших и организации в которой работаете в настоящее время. Внимательно прочитайте изложенные ниже утверждения и оцените насколько Вы с ними согласны, по шкале от 1 «полностью несогласен» до 5 «полностью согласен».

КОНГРУЭНТНОСТЬ ЛИЧНЫХ И ОРГАНИЗАЦИОННЫХ ЦЕННОСТЕЙ	1	2	3	4	5
Вещи которые я ценю в жизни очень близки тем, которые ценятся в организации в которой работаю					
Я поддерживаю ценности организации в которой работаю					
Мои личные ценности совпадают с ценностями организации в которой работаю					
В организации в которой работаю, фактически ценности не совпадают с декларированными, этому я не согласен с существующими ценностями					
Иногда ощущаю, что должен отступить от своих личных ценностей, чтобы оправдать ожидания организации					

2. ЛИЧНЫЕ ЦЕННОСТИ. Ниже изложены утверждения на ценности которые могут быть важны Вам лично в работе. Внимательно прочитайте изложенные ниже утверждения и оцените насколько каждое из них важно для Вас, по шкале важности от 1 «полностью неважно» до 5 «очень важно».

ЛИЧНЫЕ ЦЕННОСТИ	1	2	3	4	5
Мне важно получать заработную плату вовремя					
Мне важно получать заслуженные премии, за достигнутые успехи в работе					
Мне важно, чтобы организация обеспечила социальные гарантии «например оплачиваемый отпуск, страхование здоровья, пособие в случае несчастья, оплачиваемый отпуск по беременности, выплаты в связи с тяжелыми болезнями и т.п.» «тому подобное»					
Мне важно получить удовлетворение личных потребностей «например оплаченное участие в оздоровительной программе, спорт, лечение, всевозможные курсы и т.п..»					
Мне важно получать денежные надбавки за выслугу лет					
Мне важно расширение нашей организации					

ЛИЧНЫЕ ЦЕННОСТИ	1	2	3	4	5
Мне важно ощущать себя частью организации в которой работаю					
Мне важна работа в команде					
Мне важны дружеские отношения на работе					
Мне важно иметь престижную работу, которую высоко оценивают другие					
Мне важно получить признание на работе «например коллеги видят мои достижения, благодарность начальства, получить грамоту и т.п.»					
Мне важно внимание непосредственного начальника					
Мне важно получать сведения о результатах деятельности организации, как обратная связь					
Мне важна своевременная помощь начальника					
Мне важно в случае необходимости получить помощь коллег					
Мне важно уважительное отношение к себе					
Мне важна честность на работе					
Мне важна ответственность на работе					
Мне важно принятие ответственности за выполненную работу					
Мне важна свобода обмена информацией и знаниями между коллегами					
Мне важна толеранция на работе «например уважение к индивидуальным и групповым отличиям »					
Мне важна самореализация в работе					
Мне важно чувствовать смысл в работе					
Мне важно чтобы организация, имела вдохновляющее видение, миссию и философию					
Мне важно выполняя свою работу реализовывать значимые общественные задачи «например решать социальные проблемы, принимать участие в развитии города или страны»					
Мне важно быть причастным к созданию и поддержанию традиций организации					
Мне важно применять навыки полученные в процессе обучения и благодаря опыту					
Мне важна возможность самому планировать рабочее время					
Мне важно чтобы мои предложения или идеи получили признание					
Мне важна возможность карьерного роста					
Мне важна возможность получать задания, бросающие вызов моим способностям					
Мне важна возможность повышения результатов, конкурируя с коллегами					
Мне важно прилагать все усилия, для достижения хороших результатов в работе					
Мне важно чтобы в организации меня привлекали, к решению непредвиденных проблем					
Мне важно иметь четкий смысл в работе					
Мне важен профессиональный рост					
Мне важно чтобы организация имела четкие письменные правила рабочего распорядка					
Мне важно чтобы продаваемые мною товары/услуги были хорошего качества					
Мне важно работать в приятной рабочей обстановке					
Мне важна положительная репутация организации					
Мне важен имидж в организации «например выглядеть безупречно, носить униформу, представлять организацию с её логотипом и т.п.»					
Мне важно правильное оборудование рабочего места «например иметь все рабочие принадлежности, удобное рабочее место, хорошее освещение и т.п.»					
Мне важно, чтобы рабочее место было бы безопасно					
Мне важно личное здоровье					

ЛИЧНЫЕ ЦЕННОСТИ	1	2	3	4	5
Мне важно иметь удобные условия работы «например не жарко или холодно, не шумно, чисто и т.п.»					

3. ЦЕННОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ. Ниже изложены утверждения связанные с ценностями организации в которой Вы работаете. Внимательно прочитайте изложенные ниже утверждения и оцените насколько они важны для организации в которой работаете, по шкале важности от 1 «совсем неважно» до 5 «очень важно».

ЦЕННОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ	1	2	3	4	5
В организации, в которой работаю, заработная плата выплачивается вовремя					
В организации, в которой работаю, выделяются заслуженные премии за достигнутые успехи					
В организации, в которой работаю, обеспечивает социальные гарантии «например оплачиваемый отпуск, страхование здоровья, пособие в случае несчастия, оплачиваемый отпуск по беременности, выплаты в связи с тяжелыми болезнями и т.п.» «тому подобное»					
В организации, в которой работаю, удовлетворяются личные потребности согласно приносимой пользой «например оплаченное участие в оздоровительной программе, спорт, лечение, всевозможные курсы и т.п. »					
В организации, в которой работаю, платятся денежные надбавки за рабочий стаж					
Организация, в которой работаю, ориентирована на постоянное расширение своей деятельности					
В организации, в которой работаю, стараются создать атмосферу чтобы все работники чувствовали принадлежность организации					
В организации, в которой работаю, поощряется командная работа					
В организации, в которой работаю, преобладают приятные и дружеские отношения					
Организация, в которой работаю, считается престижной, многие хотят в ней работать «стараются получить работу»					
В организации, в которой работаю, признают успехи работников «например работникам объявляется благодарность, вручается грамота и т.п. »					
В организации, в которой работаю, непосредственный начальник внимателен к подчиненным					
В организации, в которой работаю, присутствует обратная связь и работникам своевременно и конструктивно сообщают о результатах деятельности и их способах достижения					
В организации, в которой работаю,					
В организации, в которой работаю, коллеги помогают друг другу					
В организации, в которой работаю, работников уважают					
В организации, в которой работаю, дела ведутся честно «например нет черной бухгалтерии, не обманываются работники и клиенты и т.п.»					
В организации, в которой работаю, ценится моральный облик работника					
В организации, в которой работаю, работникам доверяют под личную ответственность, доверяя его моральному облику					
В организации, в которой работаю, поощряется открытый обмен знаний					
В организации, в которой работаю, поощряется терпимость доброжелательность «например половая, расовая, возрастная и другие »					
В организации, в которой работаю, поощряется самореализация «например возможность работать осмысленно реализовывая свои идеи »					
В организации, в которой работаю, ценятся работники работающие с самоотдачей «Сама работа приносит радость»					
В организации, в которой работаю, есть вдохновляющее работать видение, миссия и философия					

ЦЕННОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ	1	2	3	4	5
В организации, в которой работаю, воплощаются в жизнь полезные для общественности цели «например помогающие решать социальные проблемы, помогающие улучшать инфраструктуру города и/или страны»					
В организации, в которой работаю, придерживаются традиций «например отмечаются праздники, дни рождения, юбилейные дата организации, ритуалы»					
В организацию, в которой работаю, принимаются только квалифицированные кадры					
В организации, в которой работаю, есть возможность собственноручно принимать решения связанные с планированием рабочего времени					
В организации, в которой работаю, приветствуется инициатива, новые идеи					
В организации, в которой работаю, есть возможность карьерного роста					
В организации, в которой работаю, работникам даются задания бросающие вызов возможностям					
В организации, в которой работаю, поощряется здоровая конкуренция между работниками					
В организации, в которой работаю, работники ценятся за эффективность и продуктивность					
В организации, в которой работаю, работники привлекаются к решению проблем					
В организации, в которой работаю, дается четкое задание					
В организации, в которой работаю, созданы условия профессионального роста, обучения					
В организации, в которой работаю, обязанности описаны понятно и четко					
В организации, в которой работаю, делается упор на качество товаров и услуг					
В организации, в которой работаю, приятная рабочая атмосфера					
В организации, в которой работаю, заботятся о положительной общественной репутации					
В организации, в которой работаю, работники выглядят представительно					
В организации, в которой работаю, рабочее место хорошо оборудовано «например имеются все средства для работы, удобное рабочее место и т.п.»					
В организации, в которой работаю, заботятся о безопасности труда					
В организации, в которой работаю, заботятся о здоровье работников «например организуются курсы здоровья, проводятся спортивные мероприятия и т.п.»					
В организации, в которой работаю, заботятся о приемлемых условиях труда «например не слишком жарко, не слишком холодно, нешумно чисто и т.п.»					

4. ВЛИЯНИЕ РАЗНИЦЫ ЦЕННОСТЕЙ НА ВАС И НА ВАШУ ОРГАНИЗАЦИЮ. Внимательно прочитайте изложенные ниже утверждения и оцените насколько Вы с каждым из них согласны, по шкале от 1 «полностью несогласен» до 5 «полностью согласен».

ВЛИЯНИЕ РАЗНИЦЫ ЦЕННОСТЕЙ НА ВАС И НА ВАШУ ОРГАНИЗАЦИЮ	1	2	3	4	5
В организации, в которой работаю, доволен своей работой					
Чувствую ответственность перед организацией, в которой работаю					
Есть мотивация работать в данной организации					
В организации, в которой работаю, проявляю инициативу					
Ощущаю себя частью организации в которой работаю					
Хочу дальше работать в данной организации					
В организации, в которой работаю, Добровольно выполняю работы несвязанные с моими обязанностями					
В организации, в которой работаю, работники ведут себя согласно кодексу этики					

ВЛИЯНИЕ РАЗНИЦЫ ЦЕННОСТЕЙ НА ВАС И НА ВАШУ ОРГАНИЗАЦИЮ	1	2	3	4	5
В организации, в которой работаю, Работники доверяют друг другу					
В организации, в которой работаю, Установлена позитивная социальная атмосфера «например общение работников доброжелательное»					
В организации, в которой работаю, Разногласия решаются конструктивными методами					
В организации, в которой работаю, Уровень стресса увеличивающий нервное напряжение на работе, очень низок					
В организации, в которой работаю, Работники работают продуктивно					
Организация, в которой работаю, Постоянно совершенствует свою деятельность					
Организация, в которой работаю, Заботится о качестве продукции и/или услуг					
В организации, в которой работаю, Намеченный объем работ легко достижим					

Ваш пол:

- Мужчина
- Женщина

Ваш возраст:

- 18-29
- 30-45
- 46-60
- Старше 60

Ваше образование:

- Высшее университетское
- Высшее неуниверситетское
- Среднее/Средне специальное
- Студент
- Неоконченное среднее.

Ваша должность:

- Руководитель/Хозяин компании
- Специалист /Служащий
- Работник
- Рабочий

Ваш стаж работы в организации, в которой работаете:

- Менее года
- От 1-3 лет
- От 4-7 лет
- От 8-11 лет
- Свыше 11 лет

Вы работаете:

- Частный сектор
- Государственный сектор

Ваша национальность.....

Страна где работаете.....

Ваша настоящая должность соответствует полученному образованию? ДА / НЕТ / ЧАСТИЧНО

Доводилось ли Вам участвовать на собрании с иностранными партнерами? ДА / НЕТ

Имеете опыт работы за границей по специальности? ДА / НЕТ

Если Вам интересны результаты исследования, просьба информировать на эл. почту:

e.gulbovaite@evf.vdu.lt

Спасибо Вам за сотрудн!

Ekspertiniame vertinime dalyvavusių užsienio ekspertų charakteristikos, N = 8

Ekspertas	Mokslas laipsnis	Pareigos	Mokslinio / praktinio darbo patirtis	Ekspertinė / interesų sritis	Šalis
E1/EN	Socialinės psichologijos daktaras	Psichologijos profesorius, San Francisco universitetas	44 metai profesorius, vadybos konsultantas ir tyrėjas, išleidęs 99 publikacijas, knygas ir straipsnius.	Komandos formavimas, laiko valdymas, asmeniniai mokymai vadovams, Mokymo treneris, Veiklos vertinimo, vadovavimo ir vadybos, Valdymas pagal tikslus, strateginis planavimas, streso mažinimas, organizacinis vystymas, tarpasmenė komunikacija, administracinės praktikos ir programų bei švietimo vertinimas	JAV
E2/EN	Organizacinės elgsenos daktaras	Vadybos profesorius, California State University, College of Business	27 metai mokslininkas; apie 6 metus vadovavimo patirtis, organizacijų valdymo konsultantas	Verslas, vadyba, organizacinė elgsena ir vystymas	JAV
E3/EN	Organizacinės elgsenos daktaras	Vadybos docentas, Pennsylvania State University	4 metai dėstytojas; 2,5 metai mokslininkas; 4 metai antreprenerystės patirtis.	Asmens-organizacijos atitikimas, darbuočių išorė, vadovo-pavaldinio dinamika	JAV
E4/EN	Verslo administravimo daktaras	Tyrėjas ir lektorius, Tartu Universitetas	Organizacinės kultūros tyrėjas, tyrimo instrumentų kūrėjas, 6 metai lektorius	Organizacinė elgsena, organizacinė kultūra, verslo etika, organizacijos tyrimai, antreprenerystės įgūdžiai	Estija
E5/EN	Vadybos daktaras	Tyrėjas, Future of Work Chair of ESADE Business School; lyderystės vystymo ir įvairovės konsultantas	12 metų vadybos konsultantas ir techninio vystymo konsultantas, talentų ir įvairovės vadybininkas ir mokslininkas ESADE	Organizacinė elgsena, lyderystės vystymas, talentų vadyba	Ispanija
E6/EN	Industrinės/organizacinės psichologijos daktaras	Psichologijos profesorius, Clemson universitetas	Industrinė-organizacinė psichologija/Profesinės sveikatos psichologija - 19 metų mokslininkas, Profesinės	Profesinės sveikatos psichologija- psichologijos teorijų ir metodų taikymas darbuotojų saugos, sveikatos, gerovės tyrimams. Pagrindinės teorinės interesų sritys yra	JAV

Ekspertas	Mokslų laipsnis	Pareigos	Mokslinio / praktinio darbo patirtis	Ekspertinė / interesų sritis	Šalis
			Occupational Health Psychology steigimo narys ir buvęs prezidentas, Industrial-Organizational Psychology asociacijos narys	asmeniniuose ir organizaciniuose faktoriuose, kurie gali lemti darbuotojų stresą ir gebėjimą atgauti jėgas (resilience) ir šie skirtingų profesijų darbuotojų darbuotojo-darbdavio santykių skirtumai	
E7/EN	Organizacinės elgsenos daktaras	Docentas, İstanbul Bilgi universitetas	Nuo 2008 universitete dirba tyrėju ir dėsto	Organizacinė elgsena, tarpkultūrinė vadyba, organizacinė psichologija	Turkija
E8/EN	Psichologijos mokslų daktaras	Žmogiškųjų išteklių valdymo docentas, Vrije universitetaas	10 metų mokslinės patirties, docentas Lessius, Business Studies ir Research Centre for Organisation Studies (KU Leuven) mokslininkas	Darbo vertybės, asmens-organizacijos atitikimas, savanorių darbuotojų nuostatos, motyvacija	Belgija

Ekspertiniame vertinime dalyvavusių Lietuvos ekspertų charakteristikos, N = 7

Ekspertas	Institucija	Pareigos	Mokslų laipsnis	Mokslinio / praktinio darbo patirtis	Ekspertinė / interesų sritis
E1/LT	Tarptautinė įmonė	Vadovas	–	12 m.	Lietuvos personalo valdymo asociacijos valdybos narys; profesinė karjera žmoniškųjų išteklių valdymo srityje
E2/LT	VDU	Docentas	Socialinių mokslų daktaras	13 m.	Organizacijų valdymas, organizacinės valdymo struktūros, tinklinės struktūros, organizacinė kultūra, žmoniškųjų išteklių valdymas, pokyčių valdymas
E3/LT	VDU	Profesorius	Habilituotas socialinių mokslų daktaras	34 m.	Organizacijų vadyba, organizacijų vystymasis
E4/LT	VG TU	Docentas	Socialinių mokslų daktaras	19 m.	Žmoniškųjų išteklių vadyba, vadovavimo ir organizacinė psichologija, organizacijos elgsena ir organizacijų vystymas, personalo vadybos sistemų projektavimas, personalo atranka ir kompetencijos įvertinimas, profesinės psichologinės atrankos sistemos
E5/LT	VG TU	Docentas	Socialinių mokslų daktaras	13 m.	Personalo vadyba, verslo internacionalizacija, tarptautinė verslininkystė, žmoniškasis ir socialinis kapitalas, regionų vystymas
E6/LT	KU	Profesorius	Socialinių mokslų daktaras	13/26 m.	Organizacinės kultūros diagnozavimas ir kūrimas, komandinis darbas, tarpkultūriniai skirtumai, valdymo problemos organizacijose, regioninių problemų tyrimai, darnus regionų vystymas
E7/LT	VDU	Profesorius	Socialinių mokslų daktaras	35 m.	Organizacinė psichologija ir elgsena, asmeninės karjeros valdymas, karjeros vystymas organizacijoje, tarpasmeninės ir tarpkultūrinės komunikacijos, darni lyderystė

**Asmeninių ir organizacinių vertybių kongruencijos klausimyno darbuotojams dedamųjų
ekspertų vertinimo vidurkių lyginimas**

Ekspertinio vertinimo etapai ir elementai		Lietuvių ekspertų skalių vertinimo	Užsienio ekspertų skalių vertinimo
Skalė	Subskalė	Vidurkis	
Požiūris į vertybių kongruenciją	-	4,3	4,1
Asmeninių vertybių	-	4,53	4,44
	Ekonominės vertybės	4,5	4,3
	Socialinės vertybės	4,5	4,6
	Dorovinės vertybės	4,7	4,4
	Dvasinės vertybės	4,6	4,0
	Profesinės vertybės	4,5	4,7
	Estetinės vertybės	4,2	4,4
	Fizinės vertybės	4,7	4,7
Organizacinių vertybių	-	4,57	4,52
	Ekonominės vertybės	4,5	4,5
	Socialinės vertybės	4,4	4,4
	Dorovinės vertybės	4,7	4,6
	Dvasinės vertybės	4,6	4,5
	Profesinės vertybės	4,5	4,6
	Estetinės vertybės	4,5	4,5
	Fizinės vertybės	4,8	5,0
Vertybių kongruencijos poveikio	-	4,57	4,73
	Darbuotojo požiūris į darbą	4,5	4,9
	Organizacijos klimatas	4,6	4,7
	Organizacijos veiklos rezultatai	4,6	4,6
Bendras elementų svorio vidurkis	-	4,54	4,53

Asmeninių ir organizacinių vertybių kongruencijos interviu klausimyno eksperto vertinimo anketa

Gerbiamas(-a) eksperte,

Šiuo metu konstruojamas asmeninių ir organizacinių vertybių kongruencijos stiprinimo modelis, kuriuo siekiama kompleksiskai diagnozuoti asmeninių ir organizacinių vertybių kongruenciją organizacijoje. Vienas iš keleto modelio etapų – realios darbo su vertybėmis praktikos konkrečioje organizacijoje nustatymas atliekant interviu su organizacijos vadovu. Jo metu siekiama išsiaiškinti, koks vadovų požiūris į vertybes, jų svarbą, kokie vertybių formavimo, internalizavimo, palaikymo veiksmai atliekami, kokiais būdais užtikrinamas vertybių vienodumas organizacijoje, kaip vertybės turi įtakos darbuotojų atrankai. Visi šie klausimai įgalintų identifikuoti organizacijų praktikas, o gauti interviu rezultatai, palyginus su darbuotojų apklausa, atskleis, kodėl organizacijose yra atotrūkis tarp darbuotojų ir organizacijos vertybių ir/ar kodėl yra didelė vertybių kongruencija.

Šio *ekspertinio vertinimo tikslas* – nustatyti, ar surinkti interviu klausimyno klausimai, Jūsų kaip eksperto nuomone, yra reikalingi ir tinkami tiriamai problemai atskleisti.

Remiantis ekspertinio vertinimo rezultatais, bus atliekamos klausimyno korekcijos. Pažymėtina, kad vertybių kongruencijos fenomenas organizacijų vadovams žinomas, nes ankstesniame etape, organizacijoje vykdant darbuotojų apklausą, jie buvo supažindinti.

Apibendrinti ekspertinio vertinimo rezultatai bus skelbiami daktaro disertacijoje.

Jums tinkantį atsakymą žymėkite simboliu tiesiog jį įklijuodami reikiamoje vietoje

Informacija apie ekspertą

Mokslininkams	Vadovams
Mokslinis laipsnis	Organizacijos savininkas/bendrasavininkis
Pedagoginis vardas	Aukščiausio lygio vadovas
Mokslų sritis ir kryptis	Viduriniojo lygio vadovas
Mokslinių interesų sritys	Zemiausio lygio vadovas
Patirtis dirbant mokslinį darbą metais (į langelių įrašykite skaičių) →	Patirtis vadovaujant pareigose metais (į langelių įrašykite skaičių) →

Prašome įvertinti ir įrašyti žemiau pateiktiems klausimams pritarimą nuo:

1	NEPRITARIU , kad šis klausimas tinkamas tiriamai problemai atskleisti
2	...
3	Abejoju, sunku apsispręsti dėl šio klausimo tinkamumo
4	Iš dalies pritariu , kad šis klausimas tinkamas
5	PRITARIU , kad šis klausimas tinkamas tiriamai problemai atskleisti

Teiginius, kuriuos pažymėjote 1, 2, arba 3, labai prašome pakomentuoti „Pastabų ir komentarų skiltyje“

Kategorija	Klausimai	Klausimo tinkamumo balas					Pastabos ir komentarai
		1	2	3	4	5	
Susijusi informacija apie organizaciją	Kaip trumpai pristatytumėte savo vadovaujamą organizaciją?						
	Kiek laiko organizacija egzistuoja rinkoje?						
Vadovo požiūris į vertybes, jų svarbą organizacijai	Kokios Jūsų organizacijos vertybės?						
	Kokias naudas organizacijai teikia esanti dabartinė vertybių sistema?						
	Kam skirtos Jūsų organizacijos vertybės?						
Vertybių kongruencija	Ar manote, kad formaliai deklaruojamos vertybės tapatos realiai organizacijoje vyraujančioms vertybėms?						

Kategorija	Klausimai	Klausimo tinkamumo balas					Pastabos ir komentarai
		1	2	3	4	5	
	Kaip manote, ar organizacinės vertybės priimtinos daugumai organizacijos darbuotojų?						
Vertybių formavimas, internalizavimas	Kokiu būdu suformuotos organizacinės vertybės?						
	Kas dalyvavo vertybių identifikavime?						
	Kokiais principais rėmėtės formuodami konkrečias vertybes?						
	Kokiu būdu formalizuotos vertybės organizacijoje?						
	Kaip komunikavote darbuotojams vertybes?						
Vertybių vientisumas	Ar vertybės vienodos visiems: tiek darbuotojams, tiek vadovams?						
	Ar tiek darbuotojai, tiek vadovai laikosi tų pačių vertybių?						
	Kaip elgiatės su tais darbuotojais, kurie nepripažįsta organizacinių vertybių?						
Vertybių atspindys organizacijos praktikoje	Kokie realūs darbo pavyzdžiai išryškina organizacines vertybes?						
	Kaip darbuotojų kasdienėje veikloje atpažįstamos organizacinės vertybės?						
	Kiek laiko truko, kol supratote, kad organizacijoje realiai dirbama pagal norimas organizacines vertybes?						
Veiksmai kongruencijai palaikyti	Kokiais būdais laikomasi organizacijos vertybių?						
	Kas atsakingas už vertybes organizacijoje?						
	Kaip atliekamas vertybių monitoringas organizacijoje?						
	Kaip dažnai įsivertinate deklaruojamas ir realiai vyraujančias organizacines vertybes? Kas už tai atsakingas?						
	Kokių veiksmų imatės pastebėję darbuotojų ir organizacijos vertybių atotrūkį?						
	Kaip priiustumėte siūlymą keisti esamas vertybes naujomis, jei esamos vertybės nepriimtinos daugumai organizacijos narių?						
Vertybių vaidmuo darbuotojų atrankoje	Kokiu principu atrenkami nauji darbuotojai?						
	Ar atrankos metu turi įtakos darbuotojų vertybinė sistema?						
	Kaip išsiaiškinate, kokios kandidatų vertybės?						
	Kaip socializuojate ir supažindinate naują darbuotoją su organizacijos vertybėmis?						

Jūsų, kaip eksperto, vertinimas labai svarbus šiam tyrimui ir turės didelės įtakos tolimesniems rezultatams, todėl nuoširdžiai dėkojame už bendradarbiavimą!

Anketą parengė doktorantė Evelina Gulbovaitė
Mokslinio darbo vadovė doc. dr. Jolita Vveinhardt

Užpildytą ekspertinio vertinimo formą prašome siųsti el. paštu e.gulbovaite@evf.vdu.lt

Ekspertiniame vertinime dalyvavusių ekspertų charakteristikos, N = 6

Ekspertas	Mokslinis laipsnis	Pedagoginis vardas	Mokslų sritis ir kryptis:	Mokslinių interesų sritys	Patirtis dirbant mokslinį darbą metais
EK1	Socialinių mokslų daktaras	Docentas	Psichologija	Organizacinė ir socialinė psichologija	11
EK2	Socialinių mokslų daktaras	Daktaras	Psichologija	Organizacinė psichologija	7
EK3	Socialinių mokslų daktaras	Profesorius	Psichologija	Verslo psichologija, pozityvioji psichologija	8
EK4	Socialinių mokslų daktaras	Docentas	Psichologija	Socialinė psichologija, pedagoginė psichologija, bendravimo psichologija, organizacinė psichologija, specialiųjų poreikių asmenų integracija	20
EK5	Techninių mokslų daktaras	Profesorius	Mechanikos inžinerija	Integruotų vadybos (kokybės, socialinės atsakomybės, aplinkosaugos, duomenų saugos ir kt.) sistemų įgyvendinimas verslo įmonėse, viešojo valdymo organizacijose ir aukštojo mokslo institucijose	23
EK6	Socialinių mokslų daktaras	Profesorius	Vadyba ir administravimas	Žmoniškųjų išteklių valdymas, įmonių socialinė atsakomybė, tarptautinis verslas	9

Asmeninių ir organizacinių vertybių kongruencijos interviu klausimyno ekspertų vertinimo rodiklių suvestinė

	Klausimai	E1	E2	E3	E4	E5	E6	Vidurkis
Informacija, susijusi su organizacija	Kaip trumpai pristatytumėte savo vadovaujama organizaciją?	4	3	5	4	3	2	3,50
	Kiek laiko organizacija egzistuoja rinkoje?	3	3	5	4	3	2	3,33
Vadovo požiūris į vertybes, jų svarbą organizacijai	Kokios Jūsų organizacijos vertybės?	5	5	5	5	4	5	4,83
	Kokias naudas organizacijai teikia esanti dabartinė vertybių sistema?	4	5	5	5	5	1	4,17
	Kam skirtos Jūsų organizacijos vertybės?	4	5	4	5	5	3	4,33
Vertybių kongruencija	Ar manote, kad formaliai deklaruojamos vertybės tapачios su realiai organizacijoje vyraujančiomis vertybėmis?	5	3	5	5	5	4	4,50
	Kaip manote, ar organizacinės vertybės priimtinos daugumai organizacijos darbuotojų?	5	3	5	5	5	4	4,50
Vertybių formavimas, internalizavimas	Kokiu būdu suformuotos organizacinės vertybės?	5	5	5	4	5	4	4,67
	Kas dalyvavo vertybių identifikavime?	5	5	5	5	5	5	5,00
	Kokiais principais rėmėtės formuodami konkrečias vertybes?	5	5	5	5	5	3	4,67
	Kokiu būdu formalizuotos vertybės organizacijoje?	4	5	5	5	5	3	4,50
	Kaip komunikavote darbuotojams vertybes?	4	5	5	5	5	3	4,50
Vertybių vientisumas	Ar vertybės vienodos visiems: tiek darbuotojams, tiek vadovams?	5	5	5	5	5	3	4,67
	Ar tiek darbuotojai, tiek vadovai laikosi tų pačių vertybių?	5	5	5	5	5	4	4,83
	Kaip elgiatės su tais darbuotojais, kurie nepažįsta organizacinių vertybių?	4	5	5	5	5	5	4,83
Vertybių atspindys organizacijos praktikoje	Kokie realūs darbo pavyzdžiai išryškina organizacines vertybes?	3	5	5	3	5	4	4,17
	Kaip darbuotojų kasdienėje veikloje atpažįstamos organizacines vertybės?	5	5	5	5	5	5	5,00
	Kiek laiko truko, kol supratote, kad organizacijoje realiai dirbama pagal norimas organizacines vertybes?	3	3	5	5	5	5	4,33
Veiksmai kongruencijai palaikyti	Kokiais būdais laikomasi organizacijos vertybių?	5	5	5	5	5	5	5,00
	Kas atsakingas už vertybes organizacijoje?	5	5	5	3	5	5	4,67
	Kaip atliekamas vertybių monitoringas organizacijoje?	2	5	5	5	5	5	4,50
	Kaip dažnai įsivertinate deklaruojamas ir realiai vyraujančias organizacines vertybes? Kas už tai atsakingas?	5	5	5	4	5	4	4,67
	Kokių veiksmų imatės pastebėję darbuotojų ir organizacijos vertybių atotrūkį?	3	5	5	4	5	5	4,50
	Kaip priimtumėte siūlymą keisti esamas vertybes naujomis, jei esamos vertybės nepriimtinos daugumai organizacijos narių?	5	3	5	5	5	4	4,50
	Kokiu principu atrenkami nauji darbuotojai?	5	3	5	5	5	4	4,50
Vertybių vaidmuo darbuotojų atrankoje	Ar atrankos metu turi įtakos darbuotojų vertybinė sistema?	5	3	5	5	5	4	4,50
	Kaip išsiaiškinate, kokios kandidatų vertybės?	5	3	5	5	5	5	4,67
	Kaip socializuojate ir supažindinate naują darbuotoją su organizacijos vertybėmis?	5	5	5	5	5	4	4,83

Asmeninių vertybių ir organizacinių vertybių klausimyno teiginių aprašomoji statistika

Požymiai	Vertybių skalė	Asmeninių vertybių skalė				Organizacinių vertybių skalė				Vidurkių skirtumas
		M	SD	V	R/%	M	SD	V	R/%	
Asmeninė sveikata	FV	4,61	0,84	18%	77%	3,20	1,37	43%	3%	1,41
Piniginės priemokos už darbo stažą	EV	4,17	1,03	25%	28%	2,89	1,60	55%	3%	1,28
Panaudoti įgytus išsilavinimo ir patirties gebėjimus	PV	4,45	0,77	17%	49%	3,26	1,25	38%	6%	1,19
Galimybė tobulėti profesinėje srityje	PV	4,67	0,63	14%	87%	3,56	1,18	33%	17%	1,11
Teisingai skiriamos premijos, atsižvelgiant į pasiektus darbo rezultatus	EV	4,67	0,61	13%	89%	3,59	1,35	38%	17%	1,08
Tinkamos darbo sąlygos (pvz.: ne per karšta, ne per šalta, netruikšminga, švaru ir pan.)	FV	4,50	0,87	19%	55%	3,47	1,33	38%	12%	1,03
Draugiški ir malonūs darbo santykiai	SV	4,80	0,52	11%	100%	3,84	1,07	28%	44%	0,96
Aiškūs tikslai darbe	PV	4,59	0,66	14%	72%	3,64	1,11	30%	21%	0,95
Savalaikis ir konstruktyvus grįžtamasis ryšys apie veiklos rezultatus	SV	4,37	0,86	20%	43%	3,44	1,22	35%	11%	0,94
Jautis organizacijos, kurioje dirbu, dalimi	SV	4,56	0,82	18%	64%	3,62	1,18	32%	19%	0,94
Dirbant jausti prasmę	DVV	4,60	0,67	15%	74%	3,70	1,26	34%	30%	0,90
Asmeninius poreikius atitinkančios naudos (pvz.: dalyvavimo sveikatos ugdymo programoje, išlaidų sportui, gydymui, įvairiems kursams apmokėjimas)	EV	4,16	1,02	25%	26%	3,27	1,45	45%	7%	0,89
Žodinių susitarimų laikymasis	PV	4,63	0,69	15%	81%	3,77	1,10	29%	37%	0,86
Pagarbus elgesys	SV	4,75	0,50	11%	96%	3,90	1,09	28%	50%	0,84
Galimybė planuoti darbo laiką	PV	4,45	0,82	18%	47%	3,61	1,20	33%	18%	0,84
Savirealizacija darbe (pvz.: savęs, savo minčių įprasminimas darbe)	DVV	4,52	0,70	15%	60%	3,69	1,16	32%	28%	0,83
Pareigingumas darbe	DOV	4,65	0,66	14%	83%	3,84	1,00	26%	45%	0,81
Prisiimti atsakomybę už atliekamą darbą	DOV	4,63	0,67	14%	79%	3,84	1,00	26%	45%	0,79
Organizacija, įkvepianti dirbti vizija, misija, filosofija	DVV	4,20	0,97	23%	30%	3,49	1,23	35%	13%	0,71
Tinkama fizinė darbo vieta (pvz.: turėti reikalingas darbo priemones, patogią darbo vietą, tinkamą apšvietimą ir pan.)	FV	4,59	0,70	15%	70%	3,89	1,09	28%	49%	0,70
Galimybė siekti aukštesnių pareigų	PV	4,35	0,87	20%	38%	3,68	1,50	41%	25%	0,67
Pripažinimas darbe (pvz.: kad kiti pastebėtų mano pasiekimus, pagirtų vadovas, gaučiau padėką, garbės raštą ir pan.)	SV	4,04	1,07	26%	19%	3,39	1,30	38%	10%	0,66
Pasiūlymai ir idėjos būtų įvertintos darbe	PV	4,46	0,70	16%	51%	3,83	1,13	30%	41%	0,63
Darbas patrauklioje darbo aplinkoje	ESV	4,35	0,81	19%	40%	3,75	1,16	31%	34%	0,60
Savalaikė vadovo pagalba	SV	4,24	0,91	21%	34%	3,64	1,23	34%	22%	0,60
Prasmingų visuomenės tikslų įgyvendinimas atliekant savo darbą (pvz.: padėti spręsti socialines problemas, prisidėti prie miesto, šalies vystymosi)	DVV	3,89	1,02	26%	6%	3,29	1,33	40%	8%	0,60

Galimybė siekti aukštesnių rezultatų sveikai konkuruojant su bendradarbiais	PV	3,85	1,00	26%	4%	3,25	1,14	35%	5%	0,59
Atviras dalijimasis informacija ir žiniomis darbe	DOV	4,51	0,70	15%	57%	3,93	1,05	27%	51%	0,57
Sutelkti visas pastangas, siekiant gerų darbo rezultatų	PV	4,39	0,79	18%	45%	3,86	1,12	29%	47%	0,53
Tiesioginio vadovo atidumas mano atžvilgiu	SV	4,21	0,93	22%	32%	3,71	1,28	34%	30%	0,51
Tolerancija darbe (pvz.: gerbiami individualūs ir grupiniai skirtumai)	DOV	4,59	0,67	15%	70%	4,11	1,00	24%	62%	0,48
Parduodamos prekės ir/ar teikiamos paslaugos būtų kokybiškos	PV	4,70	0,60	13%	91%	4,23	0,94	22%	70%	0,46
Sąžiningumas darbe	DOV	4,71	0,61	13%	94%	4,25	1,06	25%	71%	0,45
Saugi darbo vieta	FV	4,58	0,73	16%	66%	4,15	0,99	24%	63%	0,43
Prestižinis, gerai kitų vertinamas darbas	SV	3,75	1,11	30%	2%	3,37	1,11	33%	10%	0,38
Įtraukimas į organizacijos darbo problemų sprendimą	PV	4,02	1,01	25%	17%	3,64	1,13	31%	21%	0,38
Organizacijos plėtra	EV	4,34	0,98	23%	36%	3,99	1,17	29%	57%	0,36
Teigiama organizacijos reputacija	ESV	4,53	0,68	15%	62%	4,19	0,97	23%	67%	0,34
Kolegų pagalba iškilus problemai	SV	4,48	0,70	16%	53%	4,15	0,88	21%	64%	0,33
Darbas komandoje	SV	4,11	1,03	25%	23%	3,79	1,15	30%	39%	0,32
Suprantamos organizacijos rašytinės darbo tvarkos taisyklės	PV	4,05	1,03	26%	21%	3,73	1,21	32%	32%	0,32
Prisidėjimas prie organizacijos tradicijų kūrimo, puoselėjimo	DVV	3,95	1,04	26%	13%	3,66	1,33	36%	23%	0,30
Darbo užduotys, metančios iššūkius galimybėms	PV	4,00	0,91	23%	15%	3,72	1,10	30%	31%	0,28
Organizacijos suteikiamos socialinės garantijos (pvz.: mokamas atostogas, sveikatos draudimą, pensijos planą, pašalpą nutikus nelaimingiems atsitikimams, motinystės/tėvystės išmokas, išmokas sunkių ligų atvejais ir pan.)	EV	4,75	0,60	13%	98%	4,50	0,91	20%	81%	0,26
Įvaiždis darbe (pvz.: noriu atrodyti tvarkingai, dėvėti uniformą, jei tokia yra, reprezentuoti įmonę su jos logotipu ir pan.)	ESV	3,91	1,14	29%	9%	3,68	1,19	32%	26%	0,23
Laiku mokamas darbo užmokestis	EV	4,66	0,67	14%	85%	4,68	0,75	16%	96%	-0,02
Galimybė dirbti individualiai	SV	3,95	1,02	26%	11%	3,97	1,08	27%	56%	-0,02

Darbuotojų sociodemografinių charakteristikų ir subjektyvios vertybių kongruencijos ryšiai

Priklausomas kintamasis - Subjektyvi vertybių kongruencija (SVK)				
	<i>R</i>	<i>R</i> ²	<i>R</i> ³ pakoreguotas	Patikimumas
	0,296	0,087	0,065	0,000
Nepriklausomi kintamieji	Nestandartizuotas Beta koeficientas	Standartizuotas Beta koeficientas	ANOVA patikimumas	
(Constant)	4,428		0,000	
Lytis	-0,217	-0,119	0,027	
Amžius	0,159	0,130	0,026	
Išsilavinimas	0,032	0,040	0,464	
Pareigos	-0,227	-0,214	0,000	
Darbo stažas	-0,067	-0,088	0,138	
Tautybė	-0,061	-0,083	0,121	
Sektorius, kuriame organizacija veikia	0,116	0,060	0,367	
Organizacijos kultūriškumas	-0,051	-0,022	0,718	
Organizacijos veiklos sritis	0,006	0,005	0,939	

Asmeninių ir organizacinių vertybių skalių ir subjektyvios vertybių kongruencijos ryšiai

Priklausomas kintamasis - Subjektyvi vertybių kongruencija (SVK)				
	<i>R</i>	<i>R</i> ²	<i>R</i> ³ pakoreguotas	Patikimumas
	0,547	0,3	0,296	0,000
Nepriklausomi kintamieji	Nestandartizuotas Beta koeficientas	Standartizuotas Beta koeficientas	ANOVA patikimumas	
(Constant)	1,285		0,004	
Asmeninės vertybės (AV)	-0,070	-0,031	0,494	
Organizacijos vertybės (OV)	0,682	0,554	0,000	

Asmeninių vertybių subskalių ir subjektyvios vertybių kongruencijos ryšiai

Priklausomas kintamasis - Subjektyvi vertybių kongruencija (SVK)				
	<i>R</i>	<i>R</i> ²	<i>R</i> ³ pakoreguotas	Patikimumas
	0,281	0,079	0,061	0,000
Nepriklausomi kintamieji	Nestandartizuotas Beta koeficientas	Standartizuotas Beta koeficientas	ANOVA patikimumas	
(Constant)	2,479		0,000	
Ekonominės vertybės (AEV)	-0,351	-0,221	0,000	
Socialinės vertybės (ASV)	0,238	0,136	0,040	
Dorovinės vertybės (ADOV)	0,221	0,115	0,069	
Dvasinės vertybės (ADV))	0,060	0,044	0,506	
Profesinės vertybės (APV)	0,033	0,017	0,821	
Estetinės vertybės (AESV)	0,008	0,006	0,934	
Fizinės vertybės (AFV)	0,034	0,023	0,707	

Organizacinių vertybių subskalių ir subjektyvios vertybių kongruencijos ryšiai

Priklausomas kintamasis - Subjektyvi vertybių kongruencija (SVK)				
	<i>R</i>	<i>R</i> ²	<i>R</i> ³ pakoreguotas	Patikimumas
	0,628	0,394	0,383	0,000
Nepriklausomi kintamieji	Nestandardizuotas Beta koeficientas	Standartizuotas Beta koeficientas	ANOVA patikimumas	
(Constant)	1,363		0,000	
Ekonominės vertybės (OEV)	-0,216	-0,197	0,001	
Socialinės vertybės (OSV)	0,365	0,340	0,000	
Dorovinės vertybės (ODOV)	0,066	0,061	0,382	
Dvasinės vertybės (ODVV)	0,286	0,306	0,000	
Profesinės vertybės (OPV)	0,091	0,076	0,406	
Estetinės vertybės (OESV)	-0,009	-0,008	0,898	
Fizinės vertybės (OFV)	0,016	0,018	0,791	

Asmeninių vertybių subskalių ir poveikio asmeniui ir organizacijai ryšiai

Priklausomas kintamasis - Poveikis asmeniui ir organizacijai (PO)				
	<i>R</i>	<i>R</i> ²	<i>R</i> ³ pakoreguotas	Patikimumas
	0,305	0,093	0,076	0,000
Nepriklausomi kintamieji	Nestandardizuotas Beta koeficientas	Standartizuotas Beta koeficientas	ANOVA patikimumas	
(Constant)	1,849		0,000	
Ekonominės vertybės (AEV)	-0,172	-0,121	0,035	
Socialinės vertybės (ASV)	0,265	0,170	0,010	
Dorovinės vertybės (ADOV)	0,196	0,114	0,070	
Dvasinės vertybės (ADV)V	-0,030	-0,025	0,705	
Profesinės vertybės (APV)	0,144	0,083	0,262	
Estetinės vertybės (AESV)	0,131	0,109	0,102	
Fizinės vertybės (AFV)	-0,104	-0,079	0,194	

Organizacinių vertybių subskalių ir poveikio asmeniui ir organizacijai ryšiai

Priklausomas kintamasis - Poveikis asmeniui ir organizacijai (PO)				
	<i>R</i>	<i>R</i> ²	<i>R</i> ³ pakoreguotas	Patikimumas
	0,636	0,404	0,393	0,000
Nepriklausomi kintamieji	Nestandardizuotas Beta koeficientas	Standartizuotas Beta koeficientas	ANOVA patikimumas	
(Constant)	1,247		0,000	
Ekonominės vertybės (OEV)	-0,154	-0,158	0,007	
Socialinės vertybės (OSV)	0,206	0,215	0,010	
Dorovinės vertybės (ODOV)	0,185	0,190	0,006	
Dvasinės vertybės (ODVV)	-0,034	-0,041	0,615	
Profesinės vertybės (OPV)	0,290	0,271	0,003	
Estetinės vertybės (OESV)	0,045	0,050	0,445	
Fizinės vertybės (OFV)	0,119	0,144	,029	

Mountains ir Valleys pratimo proceso etapai**Prieš sesiją**

- Visiems sesijos dalyviams išsiunčiama užduotis

Sesijos procesas

- Sesijos dalyviai suformuoja nedideles grupes (n=4-6)
- Dalyviai dalinasi užduoties rezultatais (pagrindines asmenines vertybes) su kitų grupelių dalyviais

- Kiekvienoje grupelėje identifikuojamos dažniausiai įvardintos vertybės
- Kiekviena grupelė praneša dažniausiai įvardytas vertybės visiems dalyviams
- Diskutuojama tema, tendencijos ir santykis su dabartinėmis organizacijos vertybėmis

Vertybių agregacija ir derinimo procesas

- Apjungiami visų sesijų (dažniausiai įvardytos vertybes ir diskusijos pastabos) rezultatai
- Rezultatai vadovybės peržvelgiami, siekiant identifikuoti potencialias pagrindines vertybes
- Komiteto nariai konsultuoja darbuotojus komandiniuose susitikimuose dėl potencialių pagrindinių vertybių
- Komitetas įformina pagrindinių vertybių pirminę versiją aukščiausio lyderio pritarimui

Šaltinis: sudaryta remiantis CultureSync, (2010).

Evelina GULBOVAITĖ

**ASMENINIŲ IR ORGANIZACINIŲ VERTYBIŲ
KONGRUENCIJOS STIPRINIMAS**

Daktaro disertacija

Spausdino – Vytauto Didžiojo universitetas
(S. Daukanto g. 27, LT-44249 Kaunas)
Užsakymo Nr. K16-091. Tiražas 15 egz. 2016 11 07.
Nemokamai.