



VILNIAUS GEDIMINO TECHNIKOS UNIVERSITETAS

VERSLO VADYBOS FAKULTETAS

VADYBOS KATEDRA

Dovilė Šulcaitė

**INDIVIDO IR ORGANIZACIJOS VERTYBIŲ ATITIKIMO ĮTAKA
DARBUOTOJŲ ĮSITRAUKIMUI Į DARBĄ
IMPACT OF ORGANIZATION AND PERSON VALUES
CONGRUENCE ON THE COMMITMENT TO WORK OF
EMPLOYEES**

Baigiamasis magistro darbas

Verslo vadybos studijų programa, valstybinis kodas 6211LX058

Organizacijų vadybos specializacija

Verslo studijų kryptis

Vilnius, 2020

Vilniaus Gedimino technikos universitetas Verslo vadybos fakultetas Vadybos katedra		ISBN ISSN Egz. sk. Data	
Antrosios pakopos studijų Verslo vadybos programos magistro baigiamasis darbas Pavadinimas Individo ir organizacijos vertybių atitikimo įtaka darbuotojų įsitraukimui į darbą Autorius Dovilė Šulcaitė Vadovas Renata Korsakienė			
Kalba: lietuvių			
Anotacija Baigiamajame magistro darbe nagrinėjamas individo ir organizacijos vertybių atitikimo ryšys su darbuotojų įsitraukimu į darbą. Teorinėje tyrimo dalyje buvo apibrėžta, jog vertybės yra savybė, kuri ne tik tenkina asmens poreikius, bet ir suaktyvina visas asmens galias, kurios leidžia įprasminti santykius, veiklą, ateities vizijas vertybių plotmėje. Nors mokslinėje literatūroje gausu šaltinių, kuriuose teigiama, jog vertybės yra siejamos su aukštesniais ir geresniais individo ir organizacijos rezultatais, tačiau tyrimu, kuriuose būtų analizuojamas organizacijos ir individo vertybių atitikimo ryšys su darbuotojų įsitraukimu į darbą, deja, nėra. Atsižvelgiant į tai buvo sudarytas naujas tyrimo modelis, pagal kurį galima įvertinti organizacijos ir individo vertybių atitikimo ryšį su darbuotojų įsitraukimu į darbą. Tyrime naudojami anketinės apklausos ir statistinės duomenų analizės metodai. Išanalizavus gautus tyrimo rezultatus, buvo nustatyta, jog egzistuoja stiprus ryšys tarp organizacijos ir individo vertybių ir darbuotojų užduočių atlikimo, prisitaikymo prie pasikeitimų ir darbo efektyvumo gerinimo. Gauti rezultatai įvertinti kaip statistiškai reikšmingi ir patikimi. Išnagrinėjus teorinius ir praktinius individo ir organizacijos vertybių atitikimo įtakos darbuotojų įsitraukimui į darbą vertinimo aspektus, pateiktos baigiamojo darbo išvados ir siūlymai. Darbą sudaro 6 dalys: įvadas, individo ir organizacijos vertybių atitikimo ir darbuotojų įsitraukimo į darbą teoriniai aspektai, tyrimo metodologija, individo ir organizacijos vertybių atitikimo įtakos darbuotojų įsitraukimui į darbą vertinimo rezultatai, išvados ir siūlymai, literatūros sąrašas.			
Prasminiai žodžiai: vertybės, individo ir organizacijos atitikimas, individo ir organizacijos vertybių atitikimas, įsitraukimas į darbą, vertybių atitikimo įtaka įsitraukimui į darbą.			

Vilnius Gediminas Technical University Faculty of Business Management Department of Management	ISBN ISSN Copies No. Date-.....-.....
Master Degree Studies Business Management study programme Master Graduation Thesis Title Impact of Organization and Person Values Congruence on the Commitment to Work of Employees Author Dovilė Šulcaitė Academic supervisor Renata Korsakienė	
Thesis language: Lithuanian	
Annotation The thesis examines the relationship between individual and organizational values and employee engagement. In the theoretical part of the study, it was defined that values are a feature that not only meets the needs of the individual, but also activates all the powers of the person, which allows us to give meaning to relationships, activities, visions of the future in the realm of values. Although scientific literature abounds in sources claiming that values are associated with higher and better results for the individual and the organization, however, there is unfortunately no research analyzing the relationship between organizational and individual values and employee engagement. Regarding this, new research model has been developed to assess the relationship between organizational and individual values with employee engagement. The survey uses methods of questionnaire and statistical data analysis. After analyzing the research results, it was found that there is a strong relationship between the values of the organization and the individual and the performance of the employees, adapting to change and improving work efficiency. The results obtained were evaluated as statistically significant and reliable. Having examined the theoretical and practical aspects of assessing the impact of individual and organizational values on employee engagement, conclusions and suggestions are presented. Structure is made of 6 parts: introduction, theoretical aspects of individual and organizational values and employee involvement, research methodology, results of the evaluation of the influence of individual and organizational values on the involvement of employees in work, conclusions and suggestions, references.	
Keywords: values, organization and person congruence, organization and person values congruence, commitment to work, impact of values congruence on commitment to work.	

TURINYS

ILIUSTRACIJŲ SĄRAŠAS	9
LENTELIŲ SĄRAŠAS.....	10
ĮVADAS	12
1. INDIVIDO IR ORGANIZACIJOS VERTYBIŲ ATITIKIMO IR DARBUOTOJŲ ĮSITRAUKIMO Į DARBĄ TEORINIAI ASPEKTAI.....	14
1.1 Vertybių samprata.....	14
1.2 Organizacijos ir individo vertybių atitikimas	23
1.2.1 Asmens ir organizacijos vertybių atitikimo vertinimas.....	27
1.3 Individo ir organizacijos atitikimo valdymas	30
1.4 Darbuotojų įsitraukimas į darbą.....	33
2 TYRIMO METODOLOGIJA	38
2.1 Tiriamą organizaciją	38
2.2 Tyrimo metodai.....	39
2.3 Tyrimo procedūra	45
3 ORGANIZACIJOS IR INDIVIDO VERTYBIŲ ATITIKIMO IR RYŠIO SU ĮSITRAUKIMU Į DARBĄ TYRIMO REZULTATAI.....	46
3.1 Tyrimo aprašomoji statistika	47
3.2 Tyrimo patikimumo vertinimas	56
3.3 Tyrimo hipotezių tikrinimas	57
3.4 Tyrimo rezultatų apibendrinimas.....	61
IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS.....	64
LITERATŪRA	67
PRIEDAI	73

ILIUSTRACIJŲ SĄRAŠAS

1 pav. Organizacijos ir individo atitikimo koncepcija.....	25
2 pav. Organizacijos ir individo vertybių netiesioginis vertinimo metodas.....	29
3 pav. Organizacijos ir individo vertybių atitikimo valdymas	31
pav. 4 Pozityviojo įsitraukimo į darbo komponentai.....	36
pav. 5 Vertybių atitikimo ryšio su įsitraukimu ir pasitenkimu darbu vertinimo modelis.....	37
6 pav. Organizacijos ir individo vertybių atitikimo ryšio su darbuotojų įsitraukimu į darbą vertinimo modelis	43
7 pav. Birželio mėnesį atlikto tyrimo individo vertybių vertinimas vadovų ir pavaldinių požiūriu	48
8 pav. Individo vertybių vertinimas vadovų ir pavaldinių požiūriu	48
10 pav. Birželio mėnesį atlikto tyrimo organizacijos vertybių vertinimas vadovų ir pavaldinių požiūriu.....	51
11 pav. Organizacijos vertybių vertinimas vadovų ir pavaldinių požiūriu.....	51
12 pav. Organizacijos ir individo vertybių atitikimo rezultatai	53
13 pav. Apibendrinti tyrimo rezultatai	61

LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 lentelė. Autorių siūlomi vertybių klasifikavimo metodai	15
2 lentelė. Vertybės subjekto atžvilgiu	17
3 lentelė. Vertybių blokai: ekonominės vertybės	18
4 lentelė. Vertybių blokai: dvasinės vertybės	19
5 lentelė. Vertybių blokai: socialinės vertybės	20
6 lentelė. Vertybių blokai: dorovinės vertybės	19
7 lentelė. Vertybių blokai: profesinės vertybės	21
8 lentelė. Vertybių blokai: fizinės vertybės	22
9 lentelė. Vertybių blokai: estetiškos vertybės	22
10 lentelė. Atitikimo pasiskirstymas organizacinės elgsenos tyrimuose	24
11 lentelė. Organizacijos ir individo vertybių atitikimo vertinimo apklausos instrumentarijus	40
12 lentelė. Tyrime naudojami demoografiniai klausimai	43
13 lentelė. Koreliacijos koeficiento reikšmės ir atitikimo nustatymas	44
14 lentelė. Respondentų charakteristika	46
15 lentelė. Individo vertybių vertinimo rezultatai	47
16 lentelė. Vadovų ir pavaldinių individo vertybių vertinimo statistinis palyginimas	49
17 lentelė. Organizacinių vertybių vertinimo rezultatai	50
18 lentelė. Vadovų ir pavaldinių organizacijos vertybių vertinimo statistinis palyginimas	52
19 lentelė. Organizacijos ir individo vertybių atitikimo rezultatai	53
20 lentelė. Organizacijos ir individo vertybių suminių vidurkių statistinis palyginimas	54
21 lentelė. Vertinamų kintamųjų koreliacijos koeficientas	55
22 lentelė. Ryšys tarp vertybių atitikimo ir įsitraukimo į organizacijos veiklą veiksmų ..	Error!
Bookmark not defined.	
23 lentelė. Tyrimo teiginių blokų patikimumas	56
24 lentelė. Atlikto tyrimo patikimumas	56
25 lentelė. Vertybių atitikimo ryšio su darbuotojų užduočių atlikimu regresinio modelio tinkamumo analizės rezultatai	57
26 lentelė. Vertybių atitikimo ir ryšio su darbuotojų užduočių atlikimu regresinio modelio statistinio reikšmingumo ANOVA analizės rezultatai	58
27 lentelė. Vertybių atitikimo ryšio su darbuotojų prisitaikymu prie pasikeitimų regresinio modelio tinkamumo analizės rezultatai	58

28 lentelė. Vertybių atitikimo ir ryšio su darbuotojų prisitaikymu prie pasikeitimų regresinio modelio statistinio reikšmingumo ANOVA analizės rezultatai	59
29 lentelė. Vertybių atitikimo ryšio su darbuotojų efektyvumo gerinimu regresinio modelio tinkamumo analizės rezultatai	60
30 lentelė. Vertybių atitikimo ir ryšio su darbuotojų efektyvumo gerinimu regresinio modelio statistinio reikšmingumo ANOVA analizės rezultatai	60

IVADAS

Aktualumas. Pasak Marzull'o (2019) savo darbui atsidavę darbuotojai pasižymi didesniu produktyvumu, atsakingumu ir noru tobulėti. Dėl to organizacija, išlaikydama savo komandoje įsitraukusius ir atsidavusius darbuotojus, gali greičiau pasiekti norimus rezultatus. Analizuojant personalo valdymą, literatūroje pastebima pasikartojanti autorių nuomonė, jog darbuotojų įsitraukimo į darbą lygį galima paaiškinti dviem pagrindiniais kintamaisiais – asmeniniais ir organizacinei kultūrai būdingais veiksniais (Zabrina, 2014; Preto 2015). Asmeninių veiksnių (vertybių, asmenybės, tikslų) indėlis, sąveikaujantis su organizacijos kultūros veiksniais (vertybės, tikslai, kuriama darbo aplinka ir kt.), nulemia individo pasitenkinimą darbu ir įsitraukimą į organizacijos veiklą. Apskritai asmens ir organizacijos atitikimas yra tam tikra emocinė darbuotojo reakcija į savo darbą (Vveinhardt ir Gulbovaitė 2012). Plačiąja prasme asmens ir jį supančios aplinkos atitikimas yra apibrėžiamas kaip asmens ir aplinkos ar situacijos charakteristikų suderinamumas (Kristof 1996). Mokslininkai išskiria įvairius asmens ir aplinkos atitikimo tipus: asmens ir profesijos, grupės, organizacijos, darbo ir vadovo atitikimas. Tai itin aktualu tampa organizacijoms, norinčioms išlaikyti motyvuotus darbuotojus. Tam pritaria personalo vadovė Armanavičiūtė (2016), nes pastebi, jog vis dažniau individai, atėję į darbo pokalbį, teikia prioritetą ne finansiniams organizacijos veiksniams, o savirealizacijos galimybėms ir teigiamiems organizacijos kultūros veiksniams. Norint suderinti šiuos subjektus, svarbu atsižvelgti, kas skatina jų suderinamumą. Ir nors moksliniuose yra gausu tyrimų, kurie yra nukreipti į organizacijos ir individo charakteristikų atitikimą, vis didesnį mokslininkų susidomėjimą sukelia būtent vertybių atitikimas tarp šių dviejų subjektų.

Problema. Atlikti empiriniai tyrimai patvirtina, kad asmens ir organizacijos vertybių atitikimas teigiamai siejasi su pasitenkinimu darbu, įsipareigojimu organizacijai bei mažina darbuotojų ketinimus išeiti iš darbo (Porto & Ferreira, 2017). Būtent vertybės yra tai, kas yra svarbu ir verta dėmesio bei pastangų, norint atrasti bendrą organizacijos ir individo atitikmenį. Tačiau, kaip pažymi Kavaliauskienė (2005), vertybė yra viena tų sąvokų, kurią nėra lengva apibrėžti, nes ji yra įvairiai suprantama ir aiškinama. Kitaip tariant vertybės sąvokos traktavimas priklauso nuo vertintojo pozicijos. Taip pat atsižvelgiant į autorius, lietuvių literatūroje tik per pastaruosius metus vertybių reikšmė tiriant organizacijos tapo populiariesnė tarp Lietuvos autorių. Vis dėl to Lietuvoje yra atlikta mažai tyrimų, kuriuose būtų tiriamas vertybių atitikimo ryšys su darbuotojų darbu. Dėl to kyla klausimas – kaip tinkamai įvertinti vertybių atitikimą tarp organizacijos ir individo? Ir kokią ryšį turi organizacijos ir individo vertybių atitikimas su darbuotojų įsitraukimu į darbą?

Tyrimo objektas. Organizacijos ir individo vertybių atitikimas bei atitikimo ryšys su darbuotojų įsitraukimu į darbą tarptautinėje organizacijoje.

Darbo tikslas - išanalizuoti organizacijos literatūros šaltinius, nustatyti vertybių atitikimą tarp organizacijos ir individo bei ištirti organizacijos ir vertybių atitikimo poveikį darbuotojų įsitraukimui į darbą.

Uždaviniai:

1. Išanalizuoti organizacijos ir individo vertybių atitikimo teorinius aspektus.
2. Išanalizuoti darbuotojų įsitraukimo į darbą sampratą mokslinėje literatūroje.
3. Ištirti organizacijos ir individo vertybių atitikimo poveikį darbuotojų įsitraukimui į darbą.
4. Remiantis gautais rezultatais, parengti išvadas ir rekomendacijas.

Tyrimo metodai. Darbe buvo taikyti šie metodai: mokslinės literatūros lyginamoji bei sisteminė analizė, anketinė apklausa, statistinė analizė.

Darbo struktūra. Baigiamąjį magistro darbą sudaro trys dalys – teorinė, metodologinė ir praktinė. Darbo apimtis – 72 psl. be priedų. Darbe remtasi 69 literatūros šaltiniais. Baigiamajame darbe pateikiama 13 paveikslų, 30 lentelių ir 5 priedai.

Teorinė darbo reikšmė. Teoriniu požiūriu darbas yra reikšmingas organizacijos ir individo vertybių atitikimo ir darbuotojų įsitraukimo tyrimų kontekste tuo, kad darbe apibrėžiamos sąvokos yra tinkamos organizaciniuose tyrimuose. Taip pat išnagrinėtos vertybių grupės, pagal kurias galima nustatyti ir valdyti organizacijos ir individo vertybių atitikimą. Literatūros analizė metu atskleidžiamas ryšys tarp vertybių ir darbuotojų įsitraukimo į darbą. Įvertinus panašiuose tyrimuose naudojamus metodus, buvo sudarytas tyrimo modelis, kuris skirtas organizacijos ir individo vertybių atitikimo poveikiui darbuotojų įsitraukimui į darbą nustatyti.

Praktinė darbo reikšmė. Atliktas tyrimas yra naudingas tiriamos organizacijos vadovams, nes remiantis gautais rezultatais galima vykdyti darbuotojų įsitraukimą į darbą užtikrinanti vertybių atitikimo valdymą. Gauti tyrimo rezultatai atskleidžia tyrimo patikimumą, tačiau atskleidžia ir nežymius trūkumus, kuriuos patobulinus tyrėjai galėtų gauti dar tikslesnius duomenis nustatant organizacijos ir individo vertybių atitikimą ir ryšį su darbuotojų užduočių atlikimu, prisitaikymu prie pasikeitimų ir efektyvumo gerinimu.

1. INDIVIDO IR ORGANIZACIJOS VERTYBIŲ ATITIKIMO IR DARBUOTOJŲ ĮSITRAUKIMO Į DARBĄ TEORINIAI ASPEKTAI

Šiame skyriuje bus atsižvelgiama į moksliniuose šaltiniuose pateikiamas išvalgas, kurios padėtų tiksliau įvertinti organizacijos ir individo vertybių atitikimo įtaką darbuotojų įsitraukimui į darbą.

1.1 Vertybių samprata

Vertybių sampratą galima analizuoti įvairiais moksliniais požiūriais: politologija, vadyba, psichologija ir kt., todėl literatūros šaltiniuose pateikiami įvairūs pamąstymai apie vertybes ir jų svarbą individui, organizacijai, tautai ir kitiems subjektams. Vis dėlto skirtingas vertybių suvokimas sukuria mūsų visuomenės kultūrinį pagrindą, tikriausiai todėl skirtingi autoriai nesutaria dėl vienos vertybių sąvokos apibrėžties

Lietuvių kalbos žodynas (1993) labai abstrakčiai pateikia vertybes – vertas, brangus daiktas bei vertingas – turintis didelę vertę, brangus. Čiburienė ir Guščinskienė (2007) teigia, jog vertybė tai yra pagrindinis kriterijus, pagal kurį nustatoma, kas yra gerai ir blogai, teisinga ir neteisinga, svarbu ir nesvarbu. R. Vasiliauskas (2005) savo darbe vertybes suasmenina ir teigia kad tai yra būtent žmogaus poreikius, troškimus, norus bei įsitikimus atitinkančios gėrybės. Vis dėl to, Martišauskienė ir Tavoras (2012) ir teigia, kad vertybės ne tik tenkina asmens poreikius, bet ir suaktyvina visas asmens galias, kurios leidžia įprasminti santykius, veiklą, ateities vizijas vertybių plotmėje. Apibendrinus literatūros autorių išvalgas, galima suprasti, kad nėra vieningo vertybių sąvokos pateikimo, tačiau pastaroji Martišauskienės ir Tavoro (2012) vertybių apibrėžtis puikiai paantrina jau minėtą Rana (2010) teiginį apie vertybių įtaką individo ir organizacijos sąjungoje, todėl būtent ši sąvokos samprata ir yra pagrindinė šiame darbe.

Analizuojant organizacijos vertybes literatūroje Naujaniene, Motiečienė, Mažeikiene, Varžinskiene ir Ruškumi (2016) pateikia, jog organizacija vertybių neturi, jas turi individualūs nariai dirbantys organizacijoje. Taip pat šie autoriai organizacijos vertybės yra tam tikros savybės, tikslai ar strategijos, kurios laikomos pageidautinomis, idealiomis arba vertingomis. Zabrina (2014) savo darbe organizacijos vertybes įvardija kaip normas ir pageidautinas galutines būsenas, kuriomis grindžiamas darbuotojų organizacinis elgesys ir tai prilygsta organizacijos misijai bei vizijai.

Organizacijoje dirbantys individai, pasidalindami vertybėmis tarp kitų organizacijos narių, kuria organizacijos kultūrą. Todėl organizacijos pateikia vertybes, kurios nurodo organizacijoje pageidautinas normas, kurios nukreipia darbuotojų požiūrį į tai, kas teisinga ir

neteisinga. Kiekviena organizacija individualiai nustato, koks požiūris yra palankus jų organizacijai ir pagal tai sudaro vertybių sąrašą.

Vertybių klasifikavimas

Vertybių sąrašas gali būti sudaromas iš daugiau nei keliasdešimt skirtingų vertybių, kurios gali būti suskirstytos į dar kelias smulkesnes vertybes, todėl bendras vertybių sąrašas gali išsiplėsti iki šimto vertybių. Tai tampa dideliu iššūkiu vertinant organizacijos ir individo vertybių atitikimą, todėl pirmiausia reikia apibrėžti, ką konkrečiai norima vertinti. (Boreham, 2016). Norint išspręsti šią problemą, yra tikslinga vertybes išgryninti naudojant vertybių klasifikavimą. Tačiau atliekant tyrimą pastebėta, kad vieno vertybių klasifikavimo modelio nėra (žr. 1 lentelę).

1 lentelė. Autorių siūlomi vertybių klasifikavimo metodai

Autorius	Klasifikavimo kriterijai	Pastabos
Rokeach (1973)	Terminalinės ir instrumentinės vertybės	Senas vertybių klasifikavimo metodas, pagal kurį Schwartz'as sudarė naują klasifikavimo būdą.
Schwartz (1994)	Pasiekimai, rūpinimasis, konformizmas, hedonizmas, valdžia, saugumas, savirealizacija, stimuliacija, tradicija, universalizmas.	Trūksta vertybių, susijusių su dabartine veikla bei kitų gyvenimo vaidmenų, tokių kaip tėvystė.
Jusevičienė (1996)	Fundamentali, bendražmogiška, visuomeninė, organizacinė.	Skirtingose kategorijose galimos tos pačios vertybės.
Armanavičiūtė (2005)	Žemiausios, aukštesnės, dar aukštesnės.	Neįmanomas objektyvus vertybių vertinimas.
Vveinhardt ir Gulbovaitė (2013)	Ekonominės, socialinės, dvasinės, dorovinės, profesinės, fizinės, estetiškos.	Leidžia objektyviai vertinti skirtingų subjektų vertybes.

Šaltinis: sudaryta autorės

Kaip matyti 1 lentelėje, 1973 m. Rokeach'as vertybes suskirstė į terminalines ir instrumentines. Terminalinės vertybės atspindi galutinę egzistavimo būseną (individo pasiekimų, siekiamų tikslų galutiniai rezultatai). Pvz.: draugystė, įdomus gyvenimas, socialinis pripažinimas. Instrumentinės vertybės išryškėja kaip priemonės, padedančios realizuoti terminalines vertybes. Pvz.: atlaidumas, smalsumas, intelektualumas. Šiuo vertybių klasifikavimo būdu remiasi daugelis lietuvių ir užsienio autorių, vienas iš jų Schwartz'as. Remdamasis terminalinių ir instrumentinių vertybių suskirstymu, 1994 m. Schwartz'as išskyrė 10 aiškiai suformuluotų vertybių, kurios kyla iš pagrindinių individo fundamentalių poreikių: socialinių, visuomeninių ir biologinių. Mokslininkas sulaukė daug dėmesio, nes šios išskirtos vertybės apima ryškiausias kategorijas, kurios buvo anksčiau tyrinėjamos vertybių teorijoje. 2008 m. Koivula kritiškai pažvelgė į šį skirstymo metodą ir teigė, kad nors šis vertybių modelis yra itin išsamus, tačiau jame neapimtos visos vertybės, pavyzdžiui, trūksta vertybių, susijusių

su kitais gyvenimo vaidmenimis, tokiais kaip tėvystė, taip pat trūksta vertybių, susijusių su dabartine subjekto veikla.

1996 m. Jusevičienė vertybes išskyrė į fundamentalias, bendražmogiškas, visuomenines ir organizacijos. Autorė vertybes suskirstė taip:

- Fundamentalios: meilė, tiesa, gėris, grožis;
- Bendražmogiškos: teisingumas, dorumas, pagarba žmonėms;
- Visuomenės: lygybė, laisvė, tolerancija, atsakomybė;
- Organizacijos: dėmesys klientų ir darbuotojų poreikiams, laisvė inicijuoti idėjas, rizikos toleravimas, laisvas bendravimas.

Analizuojant šį vertybių klasifikavimą, galima pastebėti spragą, kad tam tikros vertybės (pvz. laisvė) gali būti priskirtos prie visų kategorijų, tačiau yra priskiriamos tik prie visuomeninių vertybių, todėl tai nėra tiksliausias suskirstymo modelis.

2005 m. Armanavičiūtė vertybes suskirstė į žemiausio rangos vertybes – jausmai ir malonumai, aukštesnio rango – gyvybinės ir gyvenimo vertybės, dar aukštesnio – dvasinės, šventumo vertybės. Vis dėlto, toks vertybių paskirstymas yra itin kritiškai vertinamas kitų autorių, tai puikiai paaiškina Vveinhardt (2007) teigdamą, kad joks objektyvus vertybių vertinimo palyginimas nėra įmanomas, nes palyginti vertybes, kuri yra „aukštesnė“, o kuri „žemesnė“, gali tik subjektyvia nuomonę remiantis individas.

Tirdama individo ir organizacijos temą Vveinhardt (2007) savo darbe apibendrina ir vertybes suskirstė pagal analizuojamus subjektus.

- Individui svarbios vertybės: šeima, draugiškumas, atsakingumas, ištikimybė, principingumas, draugiškumas, geranoriškumas, sąžiningumas, dorumas, išmintingumas, gailestingumas, meilė, pasiaukojimas ir kt.

- Organizacijai svarbios vertybės: pelnas, bendradarbiavimas, geranoriškumas, kolektyvumas, lojalumas, mokymasis, drausmingumas, kruopštumas, pareigingumas, profesionalumas, tikslumas, kūrybiškumas, sąžiningumas, išmintingumas, santarvė, demokratiškumas, kompetentingumas, pasiaukojimas ir kt.

- Visuomenei svarbios vertybės: pasiaukojimas, geranoriškumas, socialinė atsakomybė, teisingumas, laisvė, ištikimybė, gailestingumas, visuomeniškumas, santarvė, pilietiškumas, meilė žmonėms, patriotizmas, demokratija ir kt.

Atsižvelgus į šį vertybių suskirstymą, galima pastebėti, kurios vertybės yra pasikartojančios analizuojamame kontekste: tarp organizacijos ir individo. (žr. 2 lentelę).

2 lentelė. Vertybės subjekto atžvilgiu

Vertybė \ Subjektas	Individas	Organizacija
Drąsa	+	-
Draugiškumas	+	+
Atsakingumas	+	+
Ištikimybė	+	+
Principingumas	+	-
Geranoriškumas	+	+
Sąžiningumas	+	+
Dorumas	+	+
Išmintingumas	+	+
Gailestingumas	+	-
Pasiaukojimas	+	+
Pelnas	-	+
Profesionalumas	-	+
Santarvė	-	+
Demokratiškumas	-	+
Laisvė	+	+

(Šaltinis: sudaryta autorės remiantis Vveinhardt, 2007)

2 lentelėje pateikiama, kokios vertybės priskiriamos organizacijai, individui, todėl čia galima pastebėti, jog draugiškumas, atsakingumas, ištikimybė, geranoriškumas, sąžiningumas, dorumas, išmintingumas, pasiaukojimas ir laisvė yra vertybės, kurios veikia tiek individo, tiek organizacijos gyvavimą. Tai itin aktualu norint strategiškai parengti organizacines vertybes bei vertinant atitikimą tarp individo ir organizacijos vertybių, nes pasak Porto'rio ir Ferreira's (2017) organizacijos vertybės privalo būti susietos su bendrosiomis (individo) vertybėmis. Kitu atveju atitikimas yra trumpalaikis arba visai nepasiekiamas.

Vis dėlto, vertybių pavadinimas gali sutapti, tačiau požiūris į jas gali skirtis, priklausomai nuo to, kokią prasmę joms suteikia individas (Vveinhardt, Nikaitė, 2008). Taip pat reikia pastebėti, kad kai kuriais atvejais vertybės gali turėti tą pačią reikšmę, tačiau skirtingus pavadinimus, pavyzdžiui: ištikimybė organizacijoje įvardijama kaip lojalumas.

Kitame savo darbe Vveinhardt kartu su Gulbovaite (2013) atsižvelgusios į garsiąją Maslow (1943) poreikių teoriją, organizacijos ir individo vertybių ryšį nustatė pagal 7 vertybių blokus: ekonomines, socialines, dvasines, dorovines, profesines, fizines ir estetines (žr. 3-9 lenteles).

- Ekonominės vertybės.

Pagal Pruskų (2014) ekonominės vertybės visada yra sudaromos pagal siekius, kuriais gaunama materiali nauda. Siekiai yra konkrečiai apibrėžiami pagal nustatytus standartus. Tokių vertybių nauda ir vertingumas yra realus ir pripažįstamas visų.

3 lentelė. Vertybių blokai: ekonominės vertybės

Vertybių blokas	Vertybės
Ekonominės	Atlyginimas mokamas laiku
	Piniginiai paskatinimai už pasiektus rezultatus
	Socialinės garantijos
	Apmokomos atostogos, sveikatos draudimas, pensija
	Premija už lojalumą
	Organizacijos augimas
	Orientacija į veiklos rezultatus

Šaltinis: sudarytas autorės remiantis Vveinhart ir Gulbovaite, 2013

3 lentelėje pateiktas Vveinhart ir Gulbovaitės (2013) sudarytas ekonominių vertybių blokas. Šį bloką sudaro vertybės siejamos su: laiku mokamu atlyginimu; piniginiiais paskatinimais už pasiektus rezultatus; socialines garantijas; apmokamomis atostogomis, sveikatos draudimu ir pensija; premijomis už lojalumą; organizacijos augimu ir orientacija į veiklos rezultatus. Atsižvelgiant į anksčiau minimą Pruskaus (2014) ekonominių vertybių apibrėžtį, galima teigti, jog šis vertybių blokas sudarytas teisingai yra tinkamas nustatant požiūrį į ekonomines vertybes.

- Dvasinės vertybės.

Danilevičienė (2014) analizuodama dvasinių vertybių apraišką šiuolaikinėje visuomenėje pastebėjo, jog dvasingumas klasikinėje filosofijoje ir etikoje buvo laikomas nesavanaudišku ir savanorišku tarnavimu gėriui, idealui. Dabar dvasinės vertybės pasižymi intelektualiniu ir estetiniu lavėjimu bei asmenybės kūrybos pastangomis.

4 lentelė. Vertybių blokai: dvasinės vertybės

Vertybių blokas	Vertybės
Dvasinės	Savirealizacija
	Organizacijos misija, vizija, filosofija
	Prasmingų tikslų įgyvendinimas
	Organizacijos tradicijų puoselėjimas
	Lojalumas organizacijai

Šaltinis: sudarytas autorės remiantis Vveinhart ir Gulbovaite, 2013

4 lentelėje pateikti teiginiai, kurie siejami su dvasinėmis vertybėmis, atitinka tiek klasikinį ir filosofinį, tiek šiuolaikinį požiūrį į dvasingumą. Savirealizacija ir organizacijos misijos, vizijos ir filosofijos vertingumas tenkina šiuolaikinį dvasinių vertybių požiūrį, o prasmingų tikslų įgyvendinimo, tradicijų puoselėjimo ir lojalumo apibrėžimai tenkina filosofinį, klasikinį požiūrį į vertybes. Toks dvasinių vertybių pateikimas puikiai tinka norint nustatyti puoselėjamas dvasines vertybes skirtingų kartų segmente.

- Dorovinės vertybės.

Literatūroje pateikiama, jog dorovinės vertybės yra laikomos svarbiausiomis asmeninėmis vertybėmis. Jos laisvai ir sąmoningai pasirenkamos, tai reiškia, jog dorovinės vertybės nėra įgimos (Budreikaitė, 2014). Miškinis (2006) dorovines vertybes apibrėžia kaip prioritetines ir kurias, tapusios individo savastimi, atlieka motyvacinę funkciją.

5 lentelė. Vertybių blokai: dorovinės vertybės

Vertybių blokas	Vertybės
Dorovinės	Sąžiningumas
	Pareigingumas
	Atsakingumas
	Dalinimasis žiniomis, informacija
	Bendradarbių, vadovo palaikymas
	Tolerancija
	Pagarba

Šaltinis: sudarytas autorės remiantis Vveinhart ir Gulbovaite, 2013

Literatūroje autoriai prie dorovinių vertybių priskiria: atsakomybę, kilnumą, paklusnumą, pagarbą, teisingumą, savigarbą, sąžiningumą ir kt. (Budreikaitė. 2014). 5 lentelėje pateiktos dorovinės vertybės atitinka literatūroje nurodomas dorovines vertybes. Taip pat galima pamatyti, jog jos papildomos vertybėmis, kurios nurodo individo požiūrį į dalinimąsi žiniomis ir informaciją bei bendradarbių, vadovo palaikymą. Tai daroma tikslingai, kai vertinamas vyksta organizaciniame kontekste.

- Socialinės vertybės.

Visuomenė sudaro du pagrindiniai elementai: ryšiai ir žmonės. Tai pasireiškia, kai visuomenėje arba socialinėje grupėje sieja įvairiausi socialiniai santykiai bei socialiniai ryšiai (Šlapkauskas, 2018). Pasak autoriaus individai bendradarbiauja ir bendrauja ne atsitiktinai, o pagal tam tikras socialines vertybes bei bendras elgesio normas. Socialinės vertybės yra nukreiptos į individo ryšį su tam tikromis grupėmis, organizacijomis arba institucijomis. Individai puoselėjantys socialines normas ir vertybes turi bendrauti, bendradarbiauti, rungtyniauti, kartais net konfliktuoti, jeigu nori užsitikrinti tam tikrą socialinį statusą.

6 lentelė. Vertybių blokai: socialinės vertybės

Vertybių blokas	Vertybė
Socialinės	Komandinis darbas
	Draugiški darbiniai santykiai
	Gera vertinamas darbas
	Noras įgauti šlovės
	Darbo vadovo palaikymas
	Priklausomybės organizacijai jausmas
	Asmeninė sėkmė
	Atliekamo darbo kontrolė

Šaltinis: sudarytas autorės remiantis Vveinhart ir Gulbovaite, 2013

6 lentelėje pateikti teiginiai: komandinis darbas, draugiški darbiniai santykiai, darbo vadovo palaikymas, priklausomybės organizacijai jausmas yra puikiai tinkami nustatyti individo ryšį su darbo aplinkos grupės nariais. Teiginiai vertinantys individo požiūrį į norą įgauti šlovės, asmeninę sėkmę bei atliekamo darbo kontrolę yra siejami su individo socialinio statuso siekimu. Iš šių vertybių galima pamatyti koks individo požiūris bendrai į socialines vertybes.

- Profesinės vertybės.

Analizuojant profesines vertybes, galima pastebėti, jog šios vertybės yra laikomos neatsiejamomis nuo puikaus specialisto statuso. (Markova, Depsames, Burova, Tsyplakova & Chigarov. 2017; Kantek, Kaya & Gezer. 2017). Analizuodamas vertybių svarbą renkantis profesija, Daugėlaitė (2014) apibrėžė, jog profesinės vertybės yra tokios, kurios nusako asmens veiklumą, laisvę, savarankiškumą, sveikatą, kūrybingumo realizavimą, paramą bei pagalbą ir silpnumo įveikimą.

7 lentelė. Vertybių blokai: profesinės vertybės

Vertybių blokas	Vertybės
Profesinės	Gebėjimų panaudojimas
	Savarankiškumas/laisvė priimant sprendimus
	Siūlomų idėjų priėmimas ir įvertinimas
	Karjeros galimybės
	Konkurencija darbo vietoje
	Įsitraukimas į problemų sprendimą
	Galimybė tobulėti

Šaltinis: sudarytas autorės remiantis Vveinhart ir Gulbovaite, 2013

7 lentelėje pateikti teiginiai nurodo kaip individas vertina profesines vertybes, tokias kaip: gebėjimų panaudojimą, savarankiškumą priimant sprendimus, profesinį tobulėjimą, konkurenciją ir laisvę įsitraukti į problemų sprendimą. Remiantis šiomis vertybėmis galima ne tik suprasti individo požiūrį į profesines vertybes, bet kartu įžvelgti ir socialines bei dorovines vertybes.

- Fizinės vertybės.

Nors, Daugėlaitė (2014) sveikatą priskyrė prie profesinių vertybių, tačiau Jankauskienė (2011) teigia, jog fizinės vertybes nusako sveika ir saugi aplinka.

8 lentelė. Vertybių blokai: fizinės vertybės

Vertybių blokas	Vertybės
Fizinės	Patogi darbo aplinka
	Užtikrintas darbo saugumas
	Užtikrinta asmeninė fizinė sveikata darbo vietoje

Šaltinis: sudarytas autorės remiantis Vveinhart ir Gulbovaite, 2013

8 lentelėje pateikti teiginiai, nurodo individo požiūrį į patogią darbo aplinką, užtikrintą darbo saugumą ir užtikrintą asmeninę fizinę sveikatą darbo vietoje. Visi šie teiginiai gali nurodyti fizinių vertybių ir asmens ryšį.

- Estetinės vertybės.

Ieškant estetinių vertybių apibrėžimo literatūroje galima rasti daug įvairių tyrimų orientuotų į besikeičiantį asmens požiūrį į grožį šiuolaikiniame gyvenime ir net gi estetikos vertybių pasireiškimą mene. (Šilingaitė, 2014).

9 lentelė. Vertybių blokai: estetinės vertybės

Vertybių blokas	Vertybės
Estetinės	Jauki darbo aplinka
	Organizacijos reputacija
	Darbinis įvaizdis (uniforma)

Šaltinis: sudarytas autorės remiantis Vveinhart ir Gulbovaite, 2013

Vis dėl to kaip estetika pasireiškia organizacijoje rasti nepavyko, tačiau remiantis 9 lentele, Vveinhart ir Gulbovaite (2013) nustatė, jog estetiškes vertybes organizacijos aplinkoje galima suprasti įvertinus individo požiūrį į jaukią darbo aplinką, organizacijos reputaciją ir darbinį įvaizdį. Tai atrodo logiška, nes grožis itin subjektyvus dalykas, o estetika organizacijoje pasireiškia netiesiogiai.

Apibendrinus, galima teigti, jog pasak autorių, organizacijoje dirbantis asmuo tikisi ne tik fizinės naudos, taip pat jam svarbių vertybių įprasminimo, kuris suteiktų visapusišką poreikių patenkinimą. Lentelėse (žr. 3-9 lenteles) pateiktos vertybės yra tiksliai apibrėžtos ir nukreiptos organizacinės aplinkos analizei. Taip pat atliktuose tyrimuose pateikiama, jog taip paskirstytos vertybės, yra tinkamos statistinių analizių tyrimuose.

Vidiniam tokios vertybių traktuotės suderinamumui įvertinti buvo apskaičiuotas Cronbach alfa koeficientas, kuris remiasi atskirų klausimų koreliacija ir įvertina, ar visi skalės klausimai pakankamai atspindi tiriamąjį dydį bei įgalina patikslinti reikiamų klausimų skaičių. Gauti rezultatai parodė, jog organizacinių ir individualių vertybių tyrime toks vertybių paskirstymas yra tinkamas statistinėje analizėje. Remiantis tuo, tokia vertybių formuluotė ir jų klasifikavimas puikiai apjungia asmens poreikius tenkinančias vertybes ir organizaciją, todėl šiame darbe vertybių atitikimas tarp organizacijos ir individo bus vertinamas remiantis būtent šiomis vertybėmis.

Apibendrinant, galima teigti, jog individas ir organizacija išties puoselėja daugybę panašių, o kai kuriais atvejais net gi vienodas vertybes. Nepaisant to, požiūris į vertybes šių dviejų subjektų gali būti skirtingas.

Vertinant vertybių atitikimą tarp organizacijos ir individo būtina vertinti tokias vertybes, kurios yra analizuojamos abiejų subjektų kontekste. Dėl skirtingo požiūrio, nors subjektams priskiriamos tokios pačios vertybės, tai dar neįrodo jų vertybių atitikimo.

Reikia atkreipti dėmesį, kaip jau pateikta darbo įvade, šiame darbe norima įvertinti ar gali individo vertybės atitikti organizacijos vertybėmis, nes toks atitikimas tyrimuose (Godrich, 2010; Chen, Sparrow & Cooper, 2016) pateikiamas, kaip veiksnys lemiantis efektyvesnę organizacijos darbą, didesnę darbuotojų pasitenkinimą, mažesnę darbuotojų rotaciją. Remiantis tuo, šiame tyrime vertybių atitikimas tarp organizacijos ir individo bus vertinamas pagal į organizaciją nukreiptas asmens poreikius tenkinančias vertybes. Remiantis išanalizuotais šaltiniais, pirmiausia yra tikslinga taikyti vertybių klasifikavimą, kuris leistų detalai analizuoti su organizacija susietas individui aktualias vertybes. Tam atlikti galima pasitelkti išanalizuotą J. Vveinhardt ir E. Gulbovaitės (2013) vertybių klasifikaciją.

1.2 Organizacijos ir individo vertybių atitikimas

Apskritai asmens ir aplinkos atitikimo paradigmos esmė – visi asmens veiksmai (fiziniai, psichiniai) yra asmens ir jį supančios aplinkos (jos bruožų) sąveikos rezultatas. Būtent todėl tiek socialinių, tiek psichologinių mokslų srityje, asmens ir aplinkos atitikimas yra plačiai analizuojama tema (Vveinhardt, 2012; Pitrinaitė ir Korsakienė, 2017; Kristof-Brown, 2005; Sekiguchi, 2004; Boon & Biron, 2016; Shaw & Gupta, 2004; Shuck & Wollard, 2010). Pasak Gurskytės (2012) asmens ir aplinkos atitikimo teorija suformuota kaip ilgų mokslinių debatų apie tai, kas lemia žmogaus elgesį – asmens savybės ar situacijos aplinka – rezultatas. Akivaizdu, jog individo veiksmus nulemiančių aplinkos veiksnių yra neapibrėžtai daug, tad

organizacinės elgsenos tyrėjai sutaria, jog asmens ir aplinkos atitikimas yra daugiadimensinė sąvoka, kurią analizuoti galima apibrėžus itin aiškius aspektus.

Verslo pasaulyje nuolat ieškoma būdų kaip pagerinti organizacijos veiklą. Besikeičiantis pasaulis, kartu keičia ne tik nusistovėjusias ekonomikos taisykles, bet ir kartu keičia organizacijų vadovavimo stilius ir strategijas. Atsižvelgiant į tai mokslinėje literatūroje vis populiariesni tampa tyrimai nukreipti į asmens elgsenos organizacijoje tyrimus.

Organizacinės elgsenos tyrimų klasikas, Kristofas (1996, 2005) asmens- organizacijos atitikimą suskirstė į 5 grupes: asmens – profesijos, asmens – organizacijos, asmens – darbo, asmens – grupės ir asmens – vadovo (žr. 10 lentelę).

10 lentelė. Atitikimo pasiskirstymas organizacinės elgsenos tyrimuose

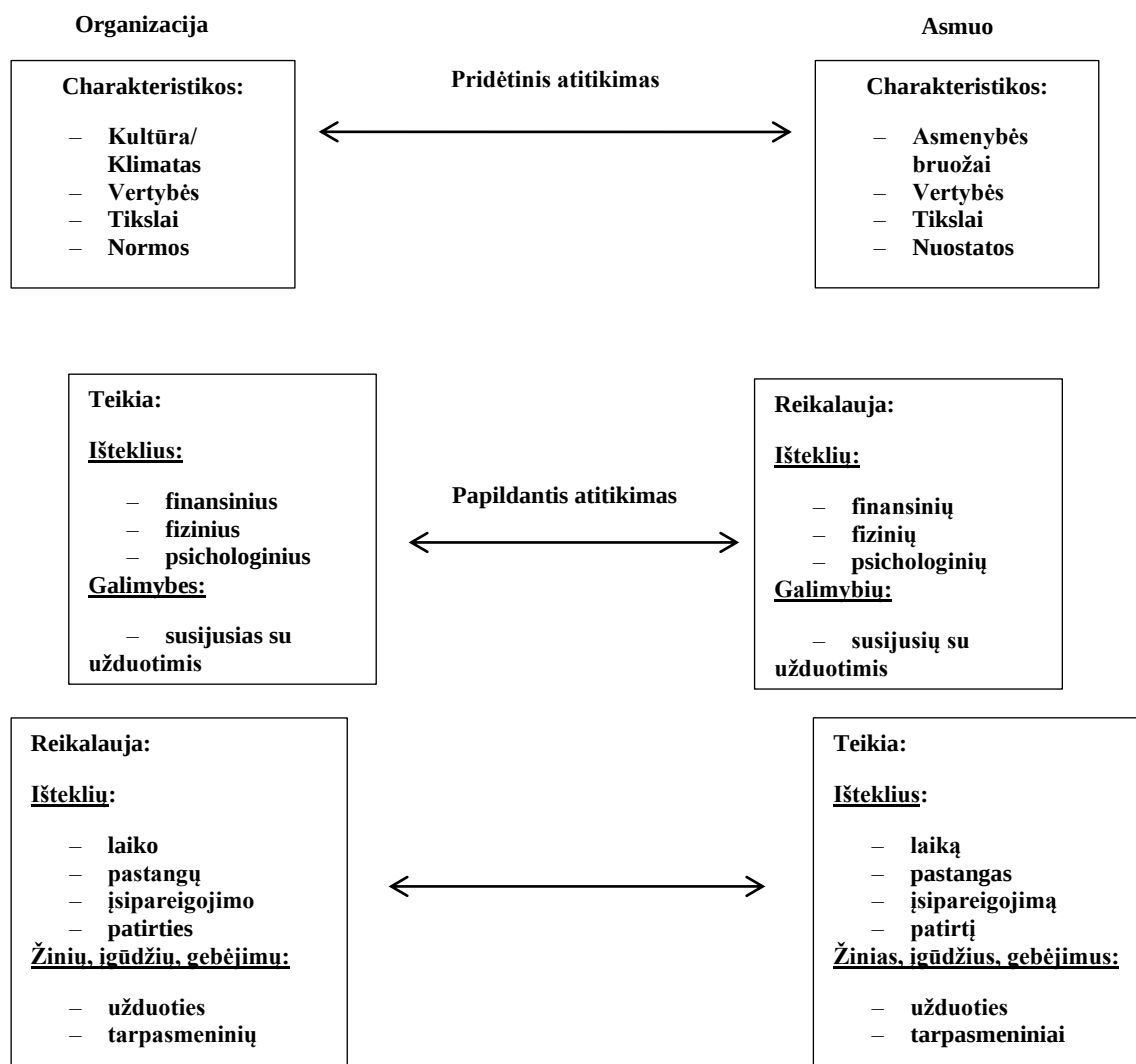
Sąvoka	Sąvokos paaiškinimas	Autorius, metai
Asmens – profesijos atitikimas	Žmonių interesų ir skirtingų profesijų/karjerų suderinamumas.	Kristof-Brown, 2005
Asmens – organizacijos atitikimas	Asmens ir organizacijos charakteristikų suderinamumas.	Kristof, 1996.
Asmens – darbo atitikimas	Asmens ir darbo ar užduoties charakteristikų suderinamumas.	Kristof-Brown, 2005.
Asmens – grupės atitikimas	Asmens ir jo darbo grupės savybių suderinamumas.	Kristof, 1996
Asmens – vadovo atitikimas	Asmens ir pavaldinio ir vadovo savybių suderinamumas.	Kristof-Brown, 2005

Šaltinis: sudarytas autorės remiantis Urbonaite, 2012

Šiame darbe bus analizuojama, asmens – organizacijos atitikimas. Guan'as (2011) pastebėjo, jog nepaisant to, kad būtent asmens ir organizacijos atitikimo paradigma yra analizuojama jau kelis dešimtmečius, operacionalizuojant konstruktus mokslinėje literatūroje vis dar pasitaiko labai daug neatitikimų. Norint išvengti tokių klaidų, būtina aiškiai apibrėžti ir atskirti du atitikimo polius: asmens – organizacijos ir asmens – darbo. Remiantis 10 lentelėje, pateiktais sąvokų paaiškinimais, galima apibrėžti jog, asmens – darbo atitikimu analizuojama individo žinios, kompetencijos, gabumai, kurie yra reikalingi įgyvendinti darbą arba tam tikrą užduotį. Tokių tyrimų rezultatai siejami su karjeros bei pasitenkinimo darbu rodikliais ir profesiniu įsitraukimu. Tuo tarpu, asmens – organizacijos atitikimas yra apibrėžiamas kaip asmens tam tikrų savybių /bruožų/ charakteristikų tapatumas su organizacijos charakteristikomis. Kai kurie tyrėjai, norint išvengti painiavos ir išgryninti dar tiksliau šio termino apibrėžimą, įterpia ir kultūros sąvoką. Taip pat asmens ir organizacijos atitikimas

siejamas su organizacinė identifikacija, bendruomeniškumo jausmas, ketinimas išeiti iš darbo. (Edwards & Peccei, 2010)

Kaip jau išsiaiškinome, organizacijos – individo atitikimas plačiąja prasme yra apibrėžiamas kaip organizacijos ir individo suderinamumas. O suderinamumas tarp čia dviejų subjektų gali būti suvokiamas įvairiai. Remiantis Kristof'o (1996) organizacijos ir individo atitikimo koncepcija (žr. 1 pav.), galima išskirti dviejų rūšių atitikimą: papildantį ir pridėtinį atitikimą.



1 pav. Organizacijos ir individo atitikimo koncepcija

Šaltinis: sudaryta autorės remiantis Kristof, 1996

Kaip jau išsiaiškinome, organizacijos – individo atitikimas plačiąja prasme yra apibrėžiamas kaip organizacijos ir individo suderinamumas. O suderinamumas tarp čia dviejų subjektų gali būti suvokiamas įvairiai. Remiantis klasikine Kristof'o (1996) sudaryta

organizacijos ir individo atitikimo koncepcija (žr. 1 pav.), galima išskirti dviejų rūšių atitikimą: papildantį ir pridėtinį atitikimą.

Papildomas atitikimas

Atsižvelgus į mokslinius straipsnius, komplementarus atitikimas dažniau išreiškiamas kaip psichologinių poreikių patenkinimas. Tai reiškia, jog tyrimų centre išlieka socializacijos ir mokymosi procese atsiradę asmens poreikiai, o ne įgimti biologiniai poreikiai (Cable & Edwards, 2009). Tokio tipo poreikiai lyginami su aplinkos, šiuo atveju organizacijos, turimais resursais pavyzdžiui: finansiniai ištekliai, pasiekimai, socialinis priklausymas. Atlikti tyrimų rezultatai parodo, būtent resursų atitikime, o ne jų gausoje. (Van Vuuren, 2012). Taip pat pridėtinio/ komplementaraus atitikimo tyrimai rodo, jog darbuotojų nepasitenkinimas darbu kyla tada, kai tam tikri individo psichologiniai poreikiai, kurie jam pačiam yra labai svarbūs, nėra patenkinami arba patenkinami tik dalinai. (Taris & Feij, 2001). Būtent čia yra pabrėžiamas santykis tarp to, kiek labai svarbus tas poreikis yra individui ir to, kiek organizacija turi galimybių tą poreikį patenkinti. Remiantis Park'u ir kiti (2012), galima pateikti finansinių išteklių poreikio pavyzdį: komplementaraus atitikimo tyrime būtų tiriama koks atlyginimas patenktų individo poreikius ir kokį atlyginimą gali pasiūlyti organizacija. Taigi, pridėtinis atitikimas analizuoja ryšį tarp asmens – organizacijos poreikių patenkinimo. Vis dėl to norint analizuoti asmens ir organizacijos kultūros ir/ arba vertybių atitikimą, naudojama kita – pridėtinio/suplementaraus atitikimo sąvoka.

Pridėtinis atitikimas

Taip pat remiantis 1 paveikslėliu, galima pastebėti, jog kitas atitikimo tipas yra pridėtinis/ suplementarus atitikimas (angl. supplementary fit). Jis pasireiškia sutapimu tarp individo ir organizacijos charakteristikų. Toks atitikimas pasireiškia kai individas, turintis tam tikrus charakteristikos bruožus prisijungia prie organizacijos, kurioje tokie patys charakteristikos bruožai yra vertinami (Cable ir Jaffrey, 2004). Norint suformuoti tinkamą tyrimo strategiją, svarbu atskirti papildomą/ komplementarų ir pridėtinį/ suplementarų atitikimą. Tai padaryti pasinaudosime jau nagrinėtu pavyzdžiu, dėl finansinių išteklių poreikio.

Kaip jau buvo paminėta, komplementaraus atitikimo tyrime būtų tiriama koks atlyginimas patenktų individo poreikius ir kokį atlyginimą gali pasiūlyti organizacija. Tuo tarpu, pridėtinio/ suplementaraus atitikimo tyrime būtų iškeliama klausimai: kaip labai svarbus yra finansinių išteklių poreikis individui ir kaip labai organizacijai yra reikalingas tam darbuotojas, kuris pasižymi tokiu finansinių išteklių siekimu. Kad būtų dar paprasčiau ištirti ar ketinimas likti organizacijoje, pasitenkinimas darbu bei suderinamumas su organizacija yra susijęs su tuo, kiek darbuotojai gauna tai, ko jiems trūksta ir tai, kaip jie vertina tuos pačius

dalykus, kurie yra vertingi organizacijai būtent Cable ir Edvards (2009) atskyrė šiuos du atitikimo tipus.

Vertinti organizacijos ir individo atitikimą galima remiantis šioms subjektams būdingomis charakteristikomis, pvz.: vertybėmis. Tyrėjai įrodo, jog būtent vertybių atitikimas tinkamiau prognozuoja aukštesnius pasitenkinimo darbu bei įsitraukimo į organizacijos veiklą rodiklius, nei poreikių patenkinimas (Resick ir kiti, 2007).

1.2.1 Asmens ir organizacijos vertybių atitikimo vertinimas

Vertybių atitikimo tarp organizacijos ir joje dirbančių individų vertinimas bei analizavimas tampa vis populiareesnė ir daug tyrėjų dėmesio sulaukianti tema. Išanalizavus Lietuvos ir užsienio autorių atliktus tyrimus (Vveinhardt ir Gulbovaitė, 2012; Gorenak & Košir, 2012; Diskienė ir Goštautas, 2013; Swetha & Padmavathy, 2018), galima pastebėti, jog tokio tipo tyrimai yra atliekami apklausos metodais, kuomet asmuo pats įvertina organizacijos ir asmenines vertybes. Kritikai, mano, jog tai yra subjektyvus būdas, kuris negali būti laikomas tinkamu vertinimu, nes jo negalima išmatuoti skaitine išraiška. Vis dėl to, kaip jau pateikta šiame darbe požiūris į vertybes yra subjektyvus, todėl jų vertinimas ir yra pagrįstas individo nuomone.

Taigi, remiantis išanalizuotais tyrimais, šiame tyrime taip pat pasirinkta vertybių atitikimą vertinti apklausos metodu. Dažniausiai literatūroje skiriami du tokio tyrimo tipai: atitikimą matuojantys tiesiogiai ir netiesiogiai. Vis dėl to abu šie vertinimo būdai yra laikomi subjektyviais, todėl 2005 metais Kristofas išskyrė dar vieną matavimo formą – objektyvų suderinamumą.

Tiesiogiai vertinamas atitikimas

Tiek tiesiogiai, tiek netiesiogiai vertinamas asmens ir organizacijos vertybių atitikimas nurodo kaip pats individas suvokia, koks yra jo suderinamumas su organizacija ir jos vertybėmis (McCulloch & Turban, 2007).

Tiesiogiai vertinamas atitikimas, dar vadinamas subjektyviai suvokiamu atitikimu. Šiuo būdu, tiriamasis tiesiogiai pats nurodo bendrą suvokimą apie tai, koku laipsniu jis ir organizacija yra susiję (Kristof-Brown 2005). Toks suderinamumas vertinamas interviu metu, kuomet tyrėjas apklausia tiriamojo. Vis dėl to, tiesiogiai vertinamas asmens – organizacijos atitikimas egzistuoja tol, kol individas suvokia suderinamumą tarp savęs ir organizacijos, neįvertinus nei to, ar organizacija ir jis pasižymi panašiomis charakteristikomis, nei ar gyvuoja papildomas atitikimas.

Netiesiogiai vertinamas atitikimas

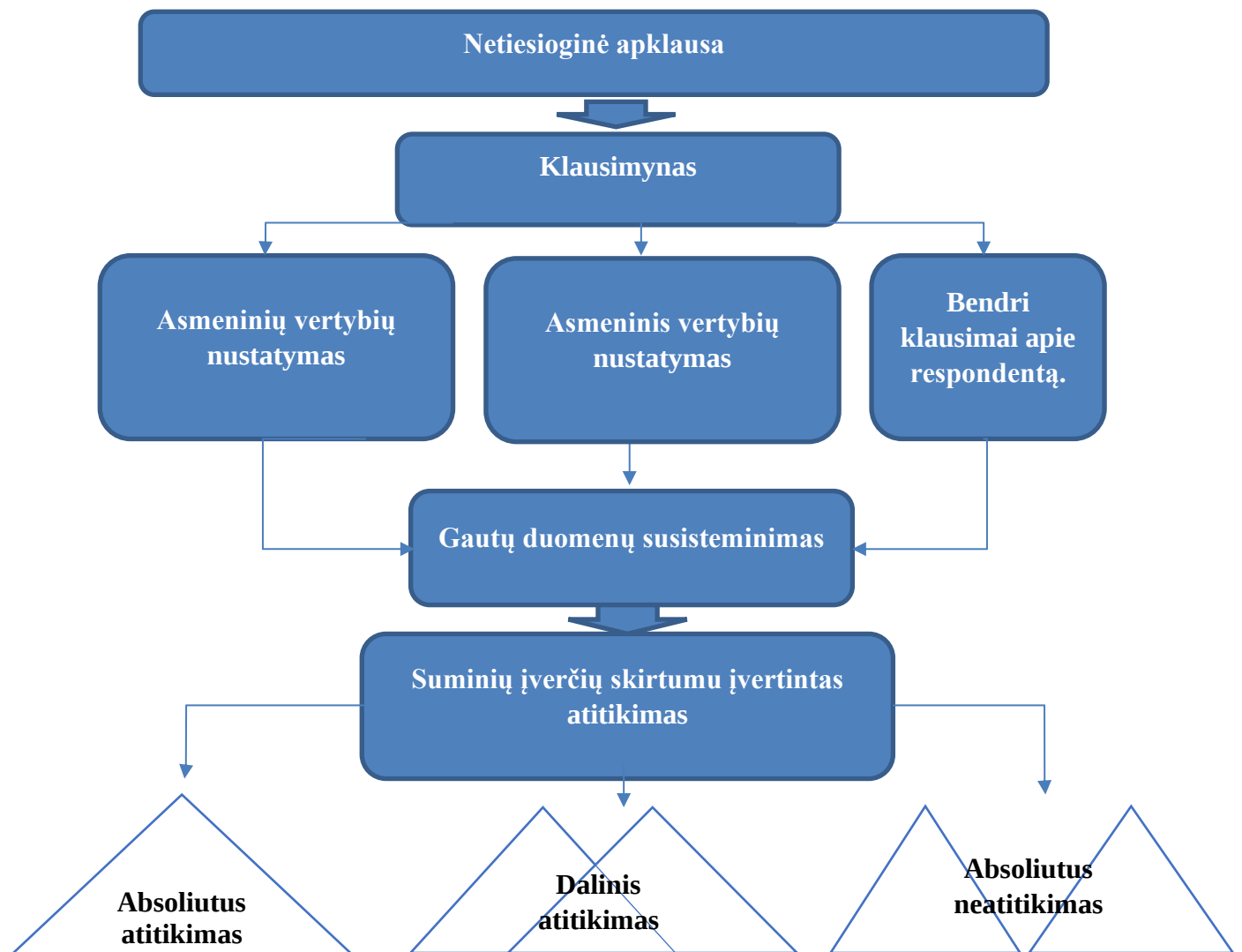
Kaip jau minėta, netiesiogiai vertinamas atitikimas, kaip ir tiesioginis, taip pat yra subjektyvus ir literatūroje dar vadinamas tiesiog subjektyviu atitikimu. Subjektyviai vertinant atitikimą individas netiesiogiai pats įvertina suderinamumą tarp savęs ir organizacijos (jos charakteristikų). Nuo tiesiogiai vertinamo asmens ir organizacijos atitikimo šis atitikimas skiriasi tuo, kad jo metu individas atskirai įvertina savo ir organizacijos vertybes, kurios vėliau yra įvertinamos tyrėjo. Tokiu būdu savo tyrime naudojosi bei didelio dėmesio susilaukė J. Vveinhardt (2007), bei 201 metais patobulino kartu su E. Gulbovaite. Tyrime buvo atliekama apklausa, kurioje darbuotojai įvertino asmeninių vertybių svarbą, o vėliau įvertino organizacijai svarbias vertybes. Visus duomenis tyrėjai apibendrino ir naudojant algoritmą nustatė, vertybių suderinamumą. Šiame tyrime autorės naudojo vertybių klausimyną parengtą pagal Rokeach & Regan (1980). Individo atsakymai buvo įvertinami koreliacijos būdu ir taip buvo nustatytas ryšys tarp organizacijos ir individualių vertybių. Tokiu pačiu vertinimo principu 2013 metais Diskienė D. ir Goštautas V. savo tyrime vertino ryšį tarp organizacijos ir joje dirbančių individų vertybių bei poveikį darbo pasitenkinimui.

Objektyviai vertinamas atitikimas

Vis dėl to abu anksčiau aptariami vertinimo būdai yra laikomi subjektyviais, todėl literatūroje pateikiamas dar vienas, priešingas atitikimo vertinimo būdas – objektyviai vertinamas atitikimas. Šiuo būdu atitikimas nustatomas lyginant paties asmens išskirtas jam būdingas charakteristikas su jau nustatytomis organizacijos charakteristikomis (Hoffman & Woehr, 2006). Taip pat Empiriniuose tyrimuose pakankamai dažnai naudojamas toks objektyvaus atitikimo matas, kai darbuotojo ir organizacijos vertybių atitikimą vertina trečioji šalis: vadovai, bendradarbiai – komandos nariai, visa organizacijos bendruomenė (Van Vianen, De Pater & Van Dijk, 2007; Van Vuuren, Veldkamp, Jong & Seydel, 2012). Nors, šis tyrimas yra vadinamas objektyviu, tačiau objektyvumo atžvilgiu šis metodas taip pat turi neatitikimų. Pasak, Van Vianen'o ir k.t. (2007) organizacijos aplinka ir jos charakteristikos visais atvejais darbuotojams vis tiek yra suvokiama subjektyviai, todėl negalima vadinti objektyviu vertinimu, kai vertinama yra pagal trečiosios šalies individų subjektyvų suvokimo vidurkį.

Taigi, objektyvumo ir subjektyvumo klausimas vertinant individo ir organizacijos atitikimą, o ypač vertinant vertybių atitikimą, yra plačiai diskutuotinas, o svarbiausias klausimas išlieka: kokie tyrimai padeda tiksliau prognozuoti atitikimo pasekmes, tokias kaip įsitraukimas į darbą ar išlikimą darbe. Pavyzdžiui, jau minėtas Van Vianen'as (2007) nors ir kritikuoja objektyvaus vertinimo metodą, tačiau taip pat teigia, kad būtent šiuo būdu atlikti tyrimai leidžia tiksliau prognozuoti individų ketinimus palikti organizaciją. Nepaisant to, kiti

autoriai nesutinka su tuo ir teigia priešingai. Cable'as & DeRue'as (2002) savo darbe teigia, jog būtent trečiosios šalies atstovai nėra tokie sietini su individo tolimesniu elgesiu organizacijoje, tad tiksliau prognozuoti leidžia tik subjektyvūs tyrimai.



2 pav. Organizacijos ir individo vertybių netiesioginis vertinimo

Šaltinis: sudaryta autorės

Apibendrinus, galima teigti, kad moksliniuose šaltiniuose nėra apibrėžiamas vienas teisingas būdas, kuriuo būtų galima ištirti individo ir organizacijos vertybių atitikimą. Remiantis išanalizuotais tyrimais bei literatūros autorių įžvalgomis, šiame darbe vertybių atitikimas tarp organizacijos ir joje dirbančių individų bus vertinimas netiesiogiai. Kadangi šiame darbe norima vertinti organizacijos ir joje dirbančių darbuotojų vertybių atitikimą, norint sumažinti subjektyvų individų vertinimą, apklausoje yra pateikiamos vertybės yra tokios, kuriomis galima nustatyti organizacijos puoselėjamas vertybes kartu išreiškiančios darbuotojo požiūrį į jas. Remiantis C.A. O'Reilly, J. Chatman & D. F. Caldwell (1991), J. Vveinhrdt, E.

Gulbovaitė (2012), atitikimas tarp organizacijos ir individo vertybių apskaičiuojamas organizacijos vertybes lyginant su individo puoselėjamomis vertybės (žr. 2 pav.). Toks metodas tinkamas ir organizacijoms, kurios neturi nustatytų organizacijos vertybių.

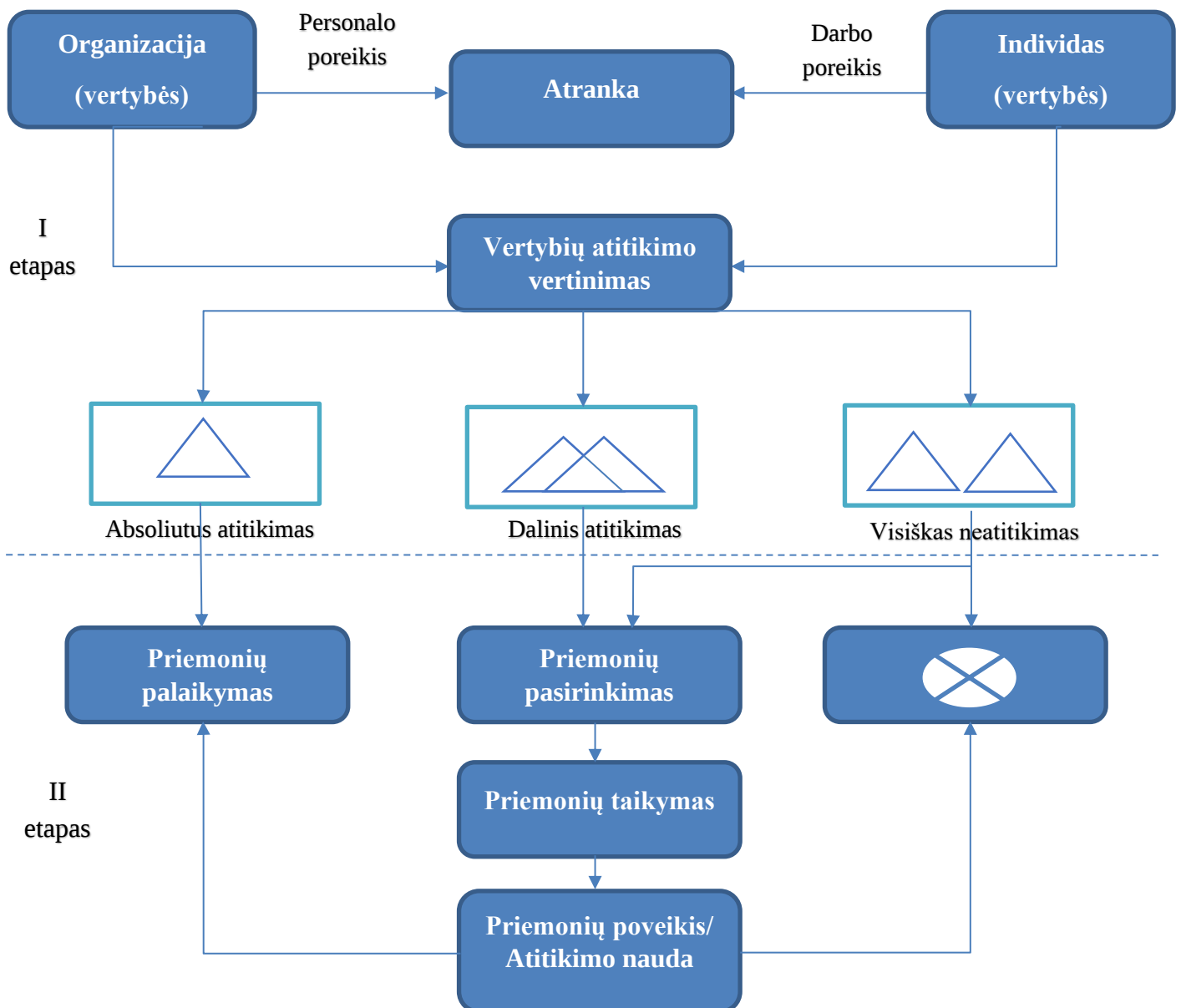
Organizacijos vertybės nėra susijusios su tuo, kuo įmonė taps ateityje, tai susiję su tuo, kokia įmonė buvo praeityje ir kokia ji yra dabar. Organizacijos vertybės parodo nesenstantį įmonės charakterį ir suteikia prasmę, kai organizacija vystosi, plečiasi ir auga (Alice & Boas, 2018). Tačiau organizacijos vertybes suformuoti įtikinamai ir prasmingai nėra lengva. Tos pačios organizacijos vadovai dažnai turi skirtingas nuomones apie pagrindines vertybes ir tikslą bei skirtingas perspektyvas ir interesus. Atsižvelgiant į tai, toks metodas (žr. 2 pav.), yra tinkamas būdas ne tik nustatyti vertybių ryšį tarp organizacijos ir individų, bet ir suprasti kokios yra tikrosios organizacijos vertybės.

2 paveiksle pavaizduotame metode vertybių atitikimo vertinimas vyksta, kai respondentai įvertina teiginių svarbumą, todėl teiginiai turi būti aiškiai apibrėžti, o jų tinkamumas turi būti įrodytas. Šiuo atveju siūloma naudoti jau išanalizuotą Vveinhardt ir Gulbovaitės (2013) 7 vertybių blokų sistemą. Taip pat klausimyną papildoma pasirinkti bendrieji klausimai apie respondentą. Tokio tipo klausimai padeda pastebėti tam tikras tendencijas, kuriomis remiantis galima toliau vykdyti vertybių atitikimo organizacijoje valdymą. Susisteminius gautus atsakymus, vertybių atitikimas tarp organizacijos ir joje dirbančių darbuotojų apskaičiuojamas apskaičiavus respondentų atsakymų suminius įverčius.

1.3 Individo ir organizacijos atitikimo valdymas

Vertybių atitikimo įvertinimas yra tik pirmasis žingsnis, ieškant ir palaikant organizacijos ir individo ryšį. Norint išlaikyti ir stiprinti organizacijos bei individo sutapimą, reikia nuosekliai vykdyti vertybių atitikimo valdymą.

Asmens ir organizacijos vertybių atitikimo valdymas, parodo platesnį vaizdą bei nurodo atitikimo valdymo etapus, veiksmų seką, kurie nurodo ką tiksliai reikia atlikti, jog individo ir organizacijos vertybių suderinamumas būtų kuo stipresnis. Tokio tipo modelį 2012 metais sukūrė J. Vveinhardt ir E. Gulbovaitė. Remiantis juo, šiame darbe sudarytas atnaujintas vertybių atitikimo valdymo metodas. Metodui atlikti pakeitimai atsižvelgiant į organizacijas, kuriose vertybės jau yra nustatytos (žr. 3 pav.).



3 pav. Organizacijos ir individo vertybių atitikimo valdymas

Šaltinis: sudaryta autorės

Remiantis sudarytu modeliu (žr. 3 pav.), galima pamatyti, kad organizacijos ir individo vertybių atitikimo valdymas yra suskirstytas į du etapus. Pirmas etapas – vertinimo etapas, kuris gali būti taikomas jau esamiems darbuotojams, norint palaikyti ir gerinti individo ir organizacijos ryšį. Taip pat, šį vertinimo etapą patartina taikyti organizacijoms, su jau nustatytomis vertybėmis, atrankos proceso metu. Remiantis V. Vveinhardt ir E. Gulbovaite (2013) būtent atrankos procesas turėtų nuvesti iki asmens vertybių sistemos analizės, nes tai yra vienas iš svarbiausių aspektų, pagal kurį turėtų būti atrenkami būsimieji darbuotojai.

Šio proceso metu susiduria du skirtingi subjektai, kurių požiūris gali stipriai išsiskirti, tad įvertinti kandidato vertybių atitikimą, prieš jam prisijungiant prie organizacijos, yra

tikslinga, norint ugdyti individų ir organizacijos atitikimą. Pirmoje etapo metu, vertinimą galima atlikti anksčiau jau minėtu netiesioginiu vertinimo metodu (žr. 2 pav). Vertinimo metu gauti rezultatai, organizacijos ir individo vertybių atitikimo valdymą perkelia prie antrojo etapo.

Antrasis valdymo etapas sudarytas pagal Sparrow'ą ir Makram'ą (2015) talentų valdymo metodą. Autoriai savo darbe tiria kaip atrasti talentingus darbuotojus ir kaip išlaikyti jų įsitraukimą į organizacijos veiklą.

Atlikus išsamią apklausą ir nustatius organizacijos ir individo atitikimą, toliau sekantys veiksmai yra: absoliutaus atitikimo atveju – priemonių palaikymas; dalinio atitikimo atveju – ieškojimas priežasčių ir atitinkamų priemonių pritaikymas; visiško neatitikimo atveju galima ieškoti priežasčių ir parinkti atitinkamas priemones arba nutraukti organizacijos ir individo bendradarbiavimą. Pastarasis būdas yra itin drastiškas, o vertinant esamus organizacijos darbuotojus, yra naudojamas tik po pritaikytų atitinkamų priemonių poveikio analizės (Sparrow & Makram, 2015).

Individo ir organizacijos absoliutus atitikimas, parodo, jog abu subjektai turi stiprų ryšį, tad specialių papildomų priemonių imtis nereikia, tačiau organizacija, norint išlaikyti tokius santykius, privalo palaikyti pasirinktas priemones.

Jeigu organizacijos ir individo vertybių atitikimas yra tik dalinis, organizacijai reikia nustatyti priemones, kuriomis galėtų užtikrinti didesnę ryšį su individu. Reikalingas priemones galima pasirinkti, atsižvelgus į apklausos rezultatus ir stiprinti tapatumą su tomis vertybėmis, tarp kurių ryšys buvo jaučiamas mažiausias. Išsirinkus reikiamas priemones, taikomas jų naudojimas. Priemonių taikymo poveikį galima stebėti pagal individo ir organizacijos vertybių atitikimo gaunamas naudas:

- darbuotojų susitapatinimas su organizacija;
- didesnis darbuotojų lojalumo jausmas organizacijai;
- darbuotojų motyvacija dirbti;
- darbuotojų pasitenkinimas darbu;
- darbų atlikimo kokybė;
- geresni organizacijos veiklos rezultatai;
- naujų darbuotojų geba lengviau adaptuotis.

Šios naudos didėja priklausomai nuo to, kaip asmeninės ir organizacinės vertybės organizacijoje atitinka. Kuo didesnė vertybių atitikimas, tuo ir šio atitikimo nauda atsiskleidžia geresniais rezultatais. Taigi, po pasirinktų priemonių taikymo yra įvertinamas jų poveikis

darbuotojams bei jų darbo rezultatams. Teigiamų rezultatų gavimas lemia tai, jog toliau galima palaikyti pasirinktas priemonių valdymą. Priešingu atveju, siūloma apsvarstyti darbuotojo naudą įmonei ir esant poreikiui jo atsisakyti. Remiantis Hudson, Bryson & Micheloti (2017) organizacijos ir individo neatitikimas skatina:

- Ne efektyvų darbą;
- Motyvacijos praradimą;
- Neatsakingumą;
- Bendradarbiavimo nepalaikymą;
- Dažną darbuotojų rotaciją;
- Bendrų veiklos rodiklių mažėjimą.

Dėl būtent šių priežasčių, būtina vertinti ir kandidatų į naujas pareigas atitikimą su organizacijos vertybėmis. O esant visiškam neatitikimui, siūloma nedvejojant atsisakyti kandidato. Kaip, jau paaiškinta, anksčiau vertybės yra itin sudėtingas reiškinys, o jos formuojamos visu individo gyvenimo laiku. Vis dėl to, tyrimai parodo, jog individai nėra linkę keisti savo įsitikinimų ir vertybių (De Clercq, 2006).

Taigi, norint pasiekti norimų organizacijos ir individo vertybių atitikimo rezultatų, neužtenka tik jų sutapimo įvertinimo. Organizacijai nuolat reikia investuoti resursų atsakingai valdant tai, jog tapatumo ryšys tarp šių subjektų būtų palaikomas. Vertybių atitikimo valdymui, galime naudoti kelių etapų metodą.

1.4 Darbuotojų įsitraukimas į darbą

Darbuotojų įsitraukimas į darbą gali būti įvairių formų. Dėl to jis dažnai laikomas žmogiškųjų išteklių rodikliu, kurį sunku apibrėžti (Wainwright. 2018). Įsitraukimo kontekstas, kryptis ir raida, taip pat tai, kiek tai daro įtaką elgesiui, gali sukelti painiavą ir diskusijas, todėl būtina detaliau išanalizuoti kaip literatūroje yra pateikiamas darbuotojų įsitraukimas į darbą ir koks yra jo ryšys su vertybių atitikimu.

Organizacijos yra suinteresuotos sukurti tokią darbo aplinką, jog kuo daugiau jos darbuotojų būtų įsitraukę į darbą, nes tokie darbuotojai suteikia pridėtinę vertę organizacijai (Wainwright. 2018). Jie aktyviai remia organizacijos veiklą, siekia geresnių rezultatų, rodo tinkamą elgesį organizacijoje ir nuolat ieško būdų kaip įgyvendinti organizacijos misiją, viziją bei tikslus.

Pasak Heibutzki'o(2018) atsidavę darbuotojai rimtai vertina savo darbo pareigas ir nuolat siekia tobulumo bei maksimalaus produktyvumo. Naujovės ir išradingumas gali prisidėti prie organizacijos augimo. Toks įsitraukimas į darbą rodo darbuotojo įsipareigojimą organizacijai, o tai skatina organizacijos vadovus stengtis kuo ilgiau išlaikyti tokius darbuotojus ir tenkinti jų lūkesčius. Todėl įsitraukimas į darbą yra abipusis tvirtų santykių tarp organizacijos ir individų, dirbančių joje, pagrindas.

Įsipareigojimas darbui ar įsitraukimas į darbą yra apibrėžiamas kaip darbuotojo entuziazmo lygis, susijęs su jo užduotimis, paskirtomis darbo vietoje. Tai atsakomybės jausmas, kurį žmogus turi organizacijos, su kuria jis siejasi, tikslų, misijos ir vizijos atžvilgiu. Aukštas darbuotojų pasitenkinimo lygis organizacijoje yra susijęs su atsidavimu darbu ir įsitraukimu į jų organizaciją. Tai lemia geresnius verslo rezultatus, o tai savo ruožtu padidina pelningumą, produktyvumą, darbuotojų išlaikymą ir bendrą darbo atmosferos pagerėjimą

Pardavimų ir marketingo specialistas Bhat'as (2019) savo darbe pateikė organizacijos veiksnius, kurie lemia darbuotojų įsitraukimą į darbą:

- Stiprios komandos sukūrimas

Organizacijos turi kurti tokią kultūrą, kai darbas komandose turėtų būti svarbus. Jei kartu pasiekiate tikslus, sunkios užduotys atrodo lengvai pasiekiamos. Komandinis darbas priklauso nuo to, ar darbuotojai sugeba bendrauti tarpusavyje ir dirbti kartu, nuo to, kaip gerai jie sugeba veikti kaip grupė. Organizacija gali žinoti, ar komandinis darbas yra atsakymas į problemas, gali naudoti komandinio darbo apklausas. Šios apklausos užfiksuos visus atsakymus ir atsiliepimus, kuriuos vėliau bus galima įvertinti ir išanalizuoti.

- Aiški ir atvira komunikacija

Daugelis darbuotojų nori būti sėkmingos organizacijos, su kuria jie yra susiję, dalimi. Todėl svarbu aiškiai perduoti darbuotojams tikslus, viziją ir misiją. Taip darbuotojai žinotų, ko iš jų tikisi organizacija. Taip pat Petkevičiūtė ir Balčiūnaitienė (2018) savo darbe apibrėžia, jog atvirų durų politika yra labai svarbi organizacijos dalis ir yra vienas iš būdų skatinti laisvą bendravimą. Kaip alternatyvą organizacija gali naudoti darbuotojų pasitenkinimo apklausas, apklausas ir pan., Kad galėtų pateikti grįžtamąjį ryšį organizacijai. Gavusi atsiliepimus, organizacija turi būti atvira, kad suprastų, kur jie nepateisina darbuotojų lūkesčių ir kaip gali pagerinti darbo kultūrą, nekritikuodami atsiliepimų pateikusių darbuotojų. Darbuotojai žinantys, jog jų pasiūlymai ar atsiliepimai yra įvertinti, didina savo atsidavimą organizacijos veiklai.

- Apibrėžta darbo etika

Darbo etika apima ne tik tai, kaip darbuotojas jaučiasi dėl savo darbo ar karjeros, bet ir tai, kaip rimtai jis vertina savo darbo pareigas. Tai apima požiūrį, elgesį, pagarbą bendradarbiams, efektyvų bendravimą ir sąveiką darbo vietoje.

- Inovacijos, naujovės

Novatoriai yra atsidavę darbuotojai. Pasak Griffin'o, Neal'o & Parker'io (2007) įsitraukimas į darbą pasireiškia darbuotojų noru ieškoti geresnių būdų kaip atlikti net ir pačias kasdieniškiausias užduotis. Tokius darbuotojus organizacijos turėtų vertinti ir skatinti juos kilti geresnių idėjų bei apdovanoti už pasiekimus ir naujoves.

- Karjeros galimybės

Organizacija, padedanti darbuotojams augti profesionaliai ir asmeniškai bei teigiamai reaguoti į jų idėjas ne tik įtraukia darbuotojus aktyviau įsitraukti į organizacijos veiklą, bet ir padeda išlaikyti mažesnę darbuotojų kaitą (Genevičiūtė-Janonė, 2015). Organizacija gali paremti savo darbuotojus, suteikdama jiems mokymosi galimybių, kvalifikacijos kėlimo ir kitų interaktyvių metodų, palaikančių bendrą jų tobulėjimą. Tokie gestai padeda organizacijoms išlaikyti savo darbuotojus, tuo pačiu metu darbuotojai yra labiau atsidavę savo darbui.

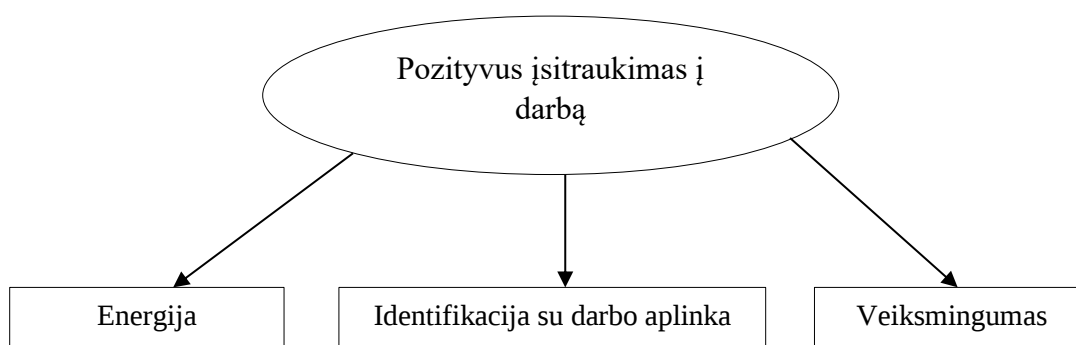
- Darbo kultūra – organizacijos vertybės.

Jau daugelį dešimtmečių organizacijos be galo stengiasi tobulinti savo darbo kultūrą - sąžiningumas, atskaitomybė ir pagarba pasak Šimanskienės, Gargaso ir Ramanausko (2015) tai yra trys pagrindiniai veiksniai, padedantys pagerinti darbo kultūrą, todėl daugelis organizacijų dažnai propaguoja šias vertybes darbe. Kai darbuotojai liudija tokias vertybes kaip ir organizacija, jie yra linkę likti organizacijoje ilgiau ir būti atsidavusiems organizacijos veiklai.

Taigi, jeigu organizacija tikisi, kad jų darbuotojai dirbs išskirtinai gerai, tada jie turi sukurti tokią darbo aplinką, kuri padėtų padidinti atsidavimą darbui. Remiantis Baric'o ir Karpic'o (2016) atliktu tyrimu, kurio metu gauti rezultatai rodo, kad emocinis įsipareigojimas darbui yra didesnis, kai organizacijos darbuotojų asmeninės vertybės atitinka su organizacijos vertybėmis, galima teigi dar kartą paantrinti, jog vertybių atitikimas yra vienas iš sėkmingų veiksmų organizacijos, užtikrinančių darbuotojų įsitraukimą į darbą.

Vertybių atitikimas ir darbuotojų įsitraukimas

Remiantis Petrusevičiene (2013) savo tyrime atskleidžia, jog darbuotojų įsitraukimas į darbą gali pasireikšti dviem būdais: pozityviu ir negatyviu įsitraukimu į darbą. Pozityvusis įsitraukimas į darbą (angl. work engagement) yra individo poreikius užpildanti, su darbu susijusi, gera emocinė savijauta. Negatyvusis įsitraukimas į darbą (angl. workaholism) tai yra individo būseną, kuriai būdingas perdėtas rūpinimasis darbu ir piktnaudžiavimas, kuris pasireiškia, kuomet darbuotojas skiria per mažai dėmesio savo asmeniniam gyvenimui ir fizinei bei psichologinei sveikatai. Autorė taip pat nurodo, jog pastarasis įsitraukimo į darbą reiškinys ilgalaikėje perspektyvoje yra siejamas su psichologinėmis ir fizinėmis darbuotojų problemomis, organizacijos nėra suinteresuotos ugdyti negatyvų darbuotojų įsitraukimą į darbą.



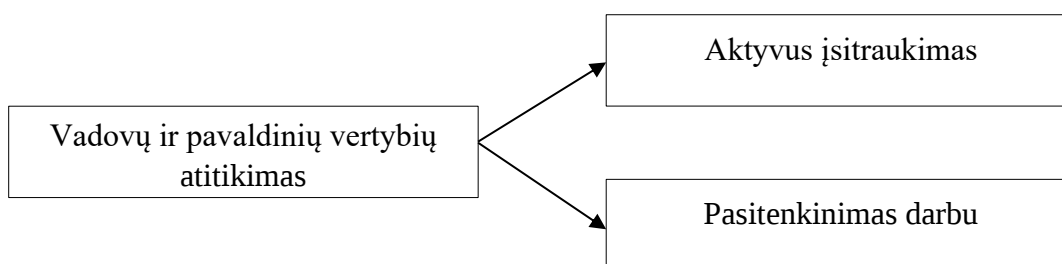
pav. 4 Pozityviojo įsitraukimo į darbo komponentai

Remiantis tuo šiame tyrime bus analizuojamas pozityvus įsitraukimas į darbą.

Šaltinis: sudaryta autorės remiantis Maslach & Leiter, 1997; cit. pagal Petrusevičiene, 2013.

4 paveiksle pateiktis trys pagrindiniai komponentai, kurie kuria pozityvų įsitraukimą į darbą. Remiantis šiuo paveikslu galima pamatyti, jog identifikacija su darbo aplinka yra svarbus veiksnys nukreipiantis darbuotojus į pozityvų įsitraukimą. Identifikacija su darbo aplinka, pasireiškia pridėtinio atitikimo metu, kuomet darbuotojas ir organizacija siejami panašiomis charakteristikomis (Cable & Edwards, 2009). Todėl Lietuvių ir užsienio literatūroje yra gausu tyrimų, kurių metu buvo tiriamas pozityvaus darbuotojų įsitraukimo į darbą ryšys su organizacijos charakteristikomis (Maculevičiūtė, 2012; Nasrun & Ambaritab, 2018; Daniel & Purwanti, 2015; Ghalib & Normalisa, 2018). Vis dėl to tyrimų, kuriuose būtų vertinamas organizacijos ir individo vertybių atitikimo ryšys su įsitraukimu į darbą literatūroje nėra tiek daug.

2019 m. Byza'nė, Dorr'as Schuh'as ir Maier'is ištyrė vadovų ir pavaldinių vertybių atitikimo ryšį su darbuotojų įsitraukimu ir pasitenkinimu darbu. Šis tyrimas yra artimiausias tyrimas, norint nustatyti darbuotojų vertybių atitikimo ryšį su įsitraukimu į darbą.



pav. 5 Vertybių atitikimo ryšio su įsitraukimu ir pasitenkimu darbu vertinimo modelis

Šaltinis: sudaryta autorės pagal Byza & etc., 2019.

Byza'nė, Dorr'as Schuh'as ir Maier'is (2019) savo darbe tyrė korporacinės kultūros pranašumą, kuris pasireiškia, kuomet darbuotojų vertybės sutampa su kitų darbuotojų vertybėmis. Tyrimas buvo atliekamas pagal 5 paveiksle pateiktu vertinimo modelį, kurį sudarė patys autoriai. Vertinimas buvo vykdomas anketinės apklausos metu, kuomet darbuotojams buvo pateikti klausimai susiję su pasitenkinimu darbu, organizacinio įsipareigojimu ir darbo vertybių matavimu.. Vėliau gauti tyrimo rezultatai buvo palyginti su darbuotojų lankomumo ir veiklos rezultatai. Tyrimo rezultatai parodė, kad darbuotojai buvo labiau patenkinti ir atsidavę, kai jų vertybės atitiko jų vadovo vertybes. Vertybių suderinamumas tarp darbuotojų ir jų vadovų nebuvo reikšmingai susijęs su darbuotojų kadencija, tačiau jo poveikis organizaciniam įsipareigojimui buvo akivaizdesnis ilgiau tarnaujantiems darbuotojams.

Remiantis šiuo tyrimu, šiame darbe organizacijos ir individo vertybių atitikimo ryšys su darbuotojų įsitraukimu į darbą bus vertinamas nustačius vertybių ryšį, o gauti rezultatai bus palyginti su anketinės apklausos metu darbuotojų įvertintu įsitraukimu į darbą. Vertinamas darbuotojų įsitraukimas bus remiantis Grifin'o (2007) tyrime naudojamais užduočių atlikimo, efektyvumo gerinimo ir prisitaikymo prie pasikeitimų klausimais, kurie atitinka Heibutzki'o (2018) darbuotojų įsitraukimo į darbą apibrėžimą, jog atsidavę darbuotojai rimtai vertina savo darbo pareigas ir nuolat siekia tobulumo bei maksimalaus produktyvumo.

2 TYRIMO METODOLOGIJA

Tyrimo tikslas: nustatyti organizacijos ir joje dirbančių individų vertybių atitikimo poveikį įsitraukimu į darbą.

Tyrimo uždaviniai:

1. Nustatyti svarbiausias individų vertybes darbuotojų požiūriu.
2. Nustatyti svarbiausias organizacines vertybes darbuotojų požiūriu.
3. Palyginti gautus rezultatus su birželio mėnesį atlikto tyrimo rezultatais (2019 birželio mėn. tyrimo metodologija pateikta B priede).
4. Įvertinti organizacijos ir individo vertybių atitikimą.
5. Išanalizuoti vertybių atitikimo poveikį darbuotojų įsitraukimui į darbą.

Tyrimo hipotezės:

Atlikti tyrimai (Anitha, 2014; Bakker, 2014; Baric & Karpic, 2016; Griffin, Neal & Parker, 2007; Bhat. 2019) darbuotojų įsitraukimą į darbą vertina, remiantis darbuotojų užduočių atlikimo lygiu, darbuotojų prisitaikymo prie pasikeitimų lygiu ir darbo efektyvumo gerinimo lygiu. Todėl šiame tyrime buvo iškeltos hipotezės, kurios bendrai nurodo ar egzistuoja ryšys tarp organizacijos ir individo vertybių atitikimo ir darbuotojų įsitraukimo į organizacijos veiklą:

H1: Egzistuoja teigiamas tiesinis ryšys tarp vertybių atitikimo ir darbuotojų užduočių atlikimo.

H2: Egzistuoja teigiamas tiesinis ryšys tarp vertybių atitikimo ir darbuotojų prisitaikymo prie pasikeitimų.

H3: Egzistuoja teigiamas tiesinis ryšys tarp vertybių atitikimo ir darbo efektyvumo gerinimo.

2.1 Tiriamą organizaciją

Kadangi tiriamas individų ir organizacijos vertybių atitikimas tyrimui atlikti buvo pasirinkta tarptautinė organizacija - „H&M Hennes & Mauritz“.

Tyrėjai ir specialistai mano, kad atitikimas tarp asmens ir organizacijos charakteristikų yra svarbiausias veiksnys, padedantis išlaikyti prisitaikančią ir atsidadusią darbo jėgą, kas yra labai svarbu šiuolaikiniame verslo pasaulyje. Būtent tuo ir remiasi tarptautinė drabužių mažmeninės prekybos bendrovė - „Hennes & Mauritz“. Įmonė įkurta 1947 m. Vesterose, Švedijoje. UAB „H&M“ išsiskiria darbuotojų priežiūra ir jų ugdymu (H&M, 2013). Centrinė organizacijos būstinė šiuo metu įsikūrusi Švedijos sostinėje Stokholme, kuriame taip pat įkurtas specialus žmoniškųjų išteklių valdymo departamentas, kuris yra atsakingas už tinkamai sukuriamą darbo aplinką ir vertybių taikymą organizacijoje. Organizacijoje deklaruojamos septynios vertybės:

- Mes tikime žmonėmis.
- Mes viena komanda.
- Nuolatinis tobulėjimas.
- Tiesumas ir atvirumas.
- Verslumo dvasia.
- Paprastumas.
- Taupumas.

Tyrimui pasirinkta ši organizacija neatsitiktinai. H&M nuo pat įkūrimo yra sutelkusi dėmesį į organizacijos vertybes. Organizacija daug investuoja, jog darbuotojai vadovautųsi nurodytomis vertybėmis, dėl to kuria reklaminius filmukus, leidžia leidinius, skirtus susipažinimui su organizacijos vertybėmis. Taip pat visi darbuotojai yra vertinami atsižvelgiant į organizacijos vertybes, nes į kiekvieno darbuotojo pareigas yra įtrauktos organizacijos vertybės, o jų nesilaikymas gali būti priežastimi darbuotojo atleidimui. Be to, nauji darbuotojai yra atrenkami pagal organizacijos vertybes, o jų mokymai prasideda nuo 8 valandų vertybių mokymų.

Kompanija 2019 m. pradžioje turėjo 3223 parduotuves daugiau nei 50-yje pasaulio šalių, 2018 m. pajamos siekė 170,1 mlrd. Švedijos kronų (kiek daugiau nei 16 mlrd. eurų). Kompanija „H & M Hennes & Mauritz AB“ be „H&M“ valdo ir kitus penkis prekių ženklus, įskaitant „COS“, „Monki“, „Weekday“, „Cheap Monday“ ir „& Other Stories“.

Tiriamieji: Tyrime buvo apklausti UAB „H&M Hennes&Mauritz“ darbuotojai iš Vilniaus, Kauno, Šiaulių, Panevėžio ir Klaipėdos miestų. Tyrime dalyvavo visų skyrių darbuotojai. Tiriamųjų amžius nuo 19 iki 40 metų.

2.2 Tyrimo metodai

Anketinė apklausa

Tyrimas atliekamas anketinės apklausos metodu. Tinkamai parengta anketa pagal Cohen, Manion (1989) yra aiškus, patikimas, nedviprasmiškas instrumentas. Remiantis Gaižauskaite ir Mikėne (2014), šis metodas yra populiariausias empirinių tyrimų metodas, o tai rodo, jog metodas yra patikimas. Kita vertus, dėl paprasto naudojimo, gali susidaryti klaidingas įspūdis, jog tai yra lengviausias tyrimo metodas, o tai gali sumenkinti mokslinio tyrimo reikšmę. Taip yra todėl, jog dėl masinio metodo taikymo, dažnai tyrimuose nesilaikoma apklausos metodologijos. Autoriai teigia, kad stebėjimo metodu mes galime pastebėti konkrečius faktus, tačiau stebėjimu nėra įmanoma įvertinti vertinamo subjekto elgesio motyvų, o tai galima padaryti tik apklausos metu.

Taip pat šis tyrimo metodas pasirinktas remiantis anksčiau pateikta literatūros šaltinių analize. Tyrimuose atskleista, jog efektyviausias metodas vertinti organizacijos ir individo charakteristikų atitikimą yra netiesioginis vertinimo būdas, kai individas netiesiogiai (ne dialogo metu) pats įvertina sau asmeniškai priimtinas vertybes ir, jo manymu, organizacijai svarbias vertybes, o gautus rezultatus susistemina tyrėjas.

Tyrimo instrumentarijus susideda iš trijų pagrindinių dalių (žr. 11 lentelę.). Pirmoji dalis sudaryta remiantis Vveinhardt ir Gulbovaitės (2013) vertybių klasifikavimu: darbuotojui pateikiama 7 į organizaciją orientuoti vertybių blokai su teiginiais, nurodančiais individo poziciją (žr. 11 lentelę.). Antroji dalis sudaryta iš trijų su įsitraukimu į darbą susijusių teiginių blokų. Remiantis Griffin'u, Neal'u ir Parker'iu (2007) prie kiekvieno bloko darbuotojui pateikiama po tris teiginius, susijusius su darbo užduočių atlikimu, prisitaikymu prie pasikeitimų darbo veikloje bei efektyvumo gerinimu. Trečioji instrumentarijaus dalis sudaryta iš demografinių klausimų, skirtų atskleisti respondentų socialinį kontekstą.

11 lentelė. Organizacijos ir individo vertybių atitikimo vertinimo apklausos instrumentarijus

Sritis	Subskalės	Teiginiai	Tyrimo pobūdis	Šaltinis
Vertybės	Ekonominės vertybės	7 teiginiai, susiję su naudingumu ir praktiškumu bei gerove. Atskleidžia, kiek atlyginimas, paskatinimai, socialinės garantijos, asmeninius poreikius tenkinančių naudų gavimas, apdovanojimai už lojalumą, organizacijos augimas bei orientacija į darbo rezultatus yra svarbūs asmeniui ir organizacijai	Vertybių atitikimas	Spranger (1928), Jovaiša (2002), Šimanskienė (2002), Edvardsson ir kt. (2006), Ginevičius, Sūdžius (2007).
	Dvasinės vertybės	5 teiginiai, susiję su aukštesniais tikslais bei poreikiais. Atskleidžia, kiek savirealizacija, vizija, misija, filosofija, prasmingi tikslai, tradicijos ir lojalumas organizacijai yra svarbūs asmeniui ir organizacijai.		Chang (2002), Jovaiša (2002), Zohar, Marshall (2006), Bankauskaitė-Sereikienė, Vaitelytė (2010).
	Socialinės vertybės	8 teiginiai, susiję su žmonėmis ir bendravimu. Atskleidžia, kiek emocinė sąsaja su organizacija, komandinis darbas, draugiški santykiai darbe, prestižinis darbas, pripažinimas, darbo vadovo palaikymas, grįžtamasis ryšys, kontrolė ir asmeninė sėkmė yra svarbūs asmeniui ir organizacijai.		Spranger (1928) Jovaiša (2002) Šimanskienė (2002) Edvardsson ir kt. (2006) Ginevičius, Sūdžius (2007).

11 lentelės tęsinys

Sritis	Subskalės	Teiginiai	Tyrimo pobūdis	Šaltinis
Vertybės	Dorovinės vertybės	7 teiginiai, susiję su humanistinėmis vertybėmis. Atskleidžia, kiek sąžiningumas, pareigingumas, atsakingumas, komunikacija, parama, tolerancija, pagarba, kokybė yra svarbūs asmeniui ir organizacijai.	Vertybių atitikimas	Kuzmickas (2001) Armanavičiūtė (2005) Šarlauskienė (2011).
	Profesinės vertybės	7 teiginiai, susiję su darbu ir darbo atlikimo kokybe. Atskleidžia, kiek kvalifikacija, naujos idėjos, karjera, iššūkiai, kūrybiškumas, konkurencija, gerai organizuojamas darbas yra svarbu asmeniui ir organizacijai		Palidauskaitė (2004)
	Fizinės vertybės	3 teiginiai, susiję su apčiuopiamais ir matomais elementais. Atskleidžia, kiek patogi darbo aplinka, darbo saugumas, fizinė sveikata yra svarbi asmeniui ir organizacijai.		Vveinhardt ir Nikaitė (2008), Vveinhardt ir Gulbovaitė (2012a, 2012b)
	Estetinės vertybės	3 teiginiai, susiję su grožiu, forma, harmonija. Atskleidžia, kiek jauki darbo aplinka, reputacija, įvaizdis yra svarbu asmeniui ir organizacijai.		Spranger (1928), Šimanskienė (2002), Ginevičius, Sūdžius (2007), Kuzmickas (2001).
Įsitraukimas	Užduočių atlikimas.	3 teiginiai, susiję su darbo užduočių vykdymu.	Įsitraukimas į darbą	Griffin, Neal, & Parker, (2007).
	Prisitaikymas prie pasikeitimų.	3 teiginiai, susiję su prisitaikymu prie pagrindinių darbo užduočių ir jų atlikimo pasikeitimais.		
	Efektyvumo gerinimas.	3 teiginiai, susiję su įsitraukimu į užduočių vykdymo efektyvumą.		
Demografiniai duomenys.	Informaciją apie respondentą.	4 klausimai, atskleidžiantys respondentų lytį, pareigas, amžių, miestą.	Respondentų socialinis kontekstas.	

Šaltinis: sudaryta autorės

Tyrimo eiga sudaryta ir dviejų pagrindinių etapų. (žr. 4 pav.) Pirmoji tyrimo dalis susideda iš individo vertybių atpažinimo, organizacijos vertybių atpažinimo bei iš organizacijos

ir individo vertybių atitikimo įvertinimo. Šios tyrimo dalies pagrindas sudarytas pagal O'Reilly'ą, Chatman'ą ir Caldwell'ą (1991) organizacinės kultūros suderinamumo metodą (angl. Organizational Culture Profile). Šis metodas yra plačiai naudojamas organizacijos charakteristikų vertinime.

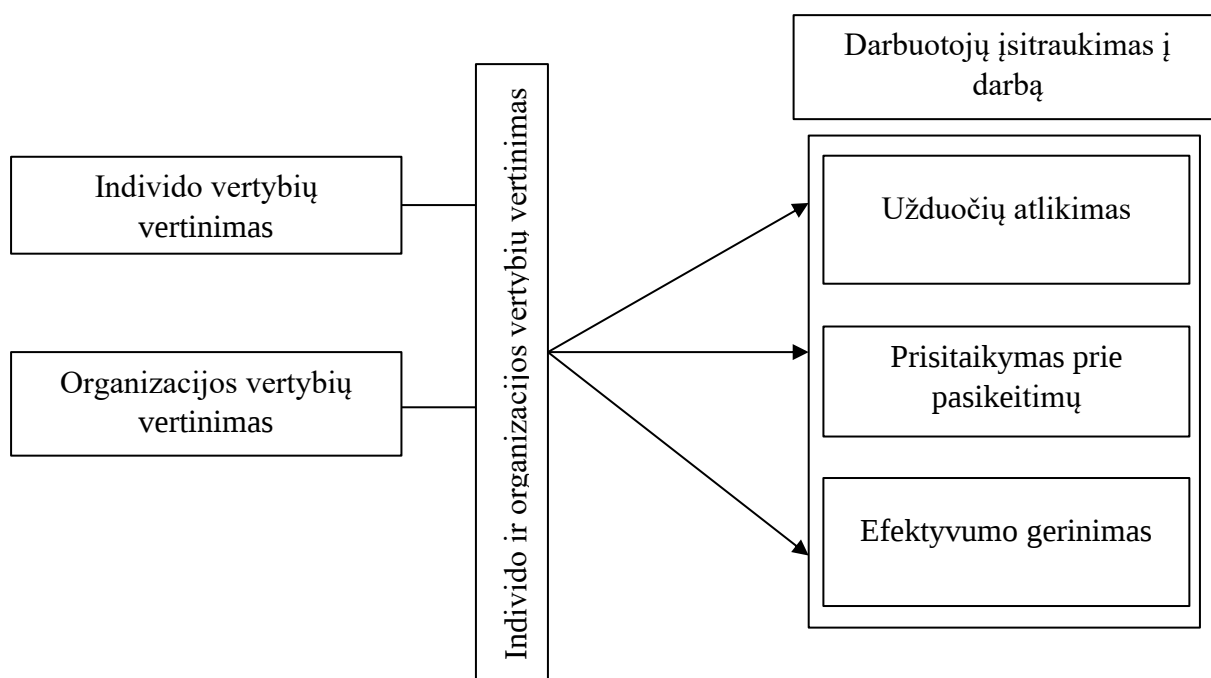
Šios dalies vertinimas prasideda nuo to, jog pateiktoje anketoje darbuotojai prie kiekvieno vertybių teiginio įvertina sau asmeniškai svarbius teiginius nuo 1 (visiškai nesvarbu) iki 5 (labai svarbu). Tam atlikti klausimynas pateiktas rangų (Likert'o) ir nominaline skalėmis. Ranginėse skalėse naudoti teiginiai su skaliniais atsakymo pasirinkimo variantais, kai galima išreikšti savo požiūrio ar nuomonės stiprumą. Vėliau darbuotojas analogiškai įvertina jo požiūriu organizacijai svarbias vertybes.

Atitikimas tarp individo ir organizacijos vertybių skaičiuojamas susumavus respondentų atsakymus į skalės klausimus ir išvedus šios sumos vidurkį, tuomet abiejų skalių rezultatai palyginami: asmeninių ir organizacinių vertybių atitikimą rodo skirtumas tarp šių dviejų skalių suminių įverčių vidurkių. Atliekamas masinis tyrimas, o ne lyginamos vieno asmens ir organizacijos vertybės, be to, kiekvieną vertybių bloką sudaro nevienodas su šiomis vertybėmis susijusių teiginių skaičius, todėl skaičiuojami ne įverčių suminiai skirtumai, kaip siūlo O'Reilly'us (1991), o suminių įverčių vidurkių skirtumai. Vidurkių skirtumas gali svyruoti nuo „-4“ iki „4“, kuo artimesnis nuliui rezultatas, tuo didesnis atitikimas, ženklas skirtumui reikšmės neturi.

Tiriant tik vieno asmens ir organizacijos vertybių atitikimą, susumavus respondento atsakymų į skalės klausimus balus būtų gaunamas skaičius, rodantis vertybių svarbumą: aukšta balų suma rodytų didesnę vertybių svarbą, o žema – mažesnę jų svarbą. Atitikimas būtų įvertinama suminių įverčių skirtumu – kuo skirtumas mažesnis, tuo vertybių atitikimas stipresnis.

Antrojoje tyrimo dalyje vertinamas ryšys tarp apskaičiuoto vertybių atitikimo ir darbuotojų įsitraukimo į darbą: užduočių atlikimo, darbuotojų prisitaikymo prie pokyčių bei darbo efektyvumo gerinimo (žr. 6 pav.).

Anketoje pateikiami devyni teiginiai siejami su įsitraukimu į darbą (kiekvienam blokui po tris teiginius) (žr. 11 lentelę). Darbuotojai remiantis nominaliniu vertinimu, taip pat įvertins Šaltinis: pateiktus teiginius nuo 1(niekada) iki 5 (visada).



6 pav. Organizacijos ir individo vertybių atitikimo ryšo su darbuotojų įsitraukimu į darbą vertinimo modelis

Šaltinis: sudaryta autorės

Taip pat tyrimo duomenų susisteminiui bus naudojami anketoje pateikiami demografiniai klausimai, kurie nurodys recenzento socialinį kontekstą. (žr. 12 lentelę).

12 lentelė. Tyrime naudojami demoografiniai klausimai

Bendri klausimai apie respondentą.	Lytis	Atsakymų variantai	Vyras	Moteris	Nenoriu atsakyti
	Pareigos		Aukščiausio lygmens vadovas		Vadovas
	Amžius		Pavaldinys		
	Miestas		18-23	24-29	30-40.
			Įrašyti.		

Šaltinis: sudaryta autorės

Pirsono koreliacija

Nustatyti ryšį tarp darbuotojų darbo veiklos bei organizacijos ir individo vertybių atitikimo su taikomas Pirsono koreliacijos koeficientas (1). Šis rodiklis įvertina tiesinio ryšio stiprumą. Jis gali būti naudojamas, kai stebimų atsitiktinių dydžių X ir Y reikšmės yra išmatuotos intervalų arba santykių skalėje, o jų dvimatis skirstinys yra normalusis. Populiacijos

Pirsono koreliacijos koeficiento taškinis įvertis (imties Pirsono koreliacijos koeficientas) apskaičiuojamas taikant excel formulę: CORREL arba taikant formulę:

$$\hat{\rho} = r = \frac{\overline{xy} - \bar{x} \cdot \bar{y}}{\sqrt{\overline{x^2} - (\bar{x})^2} \sqrt{\overline{y^2} - (\bar{y})^2}} \quad (1)$$

Remiantis gauta koreliacijos koeficiento reikšme nustatomas individo ir organizacijos vertybių atitikimas.

13 lentelė. Koreliacijos koeficiento reikšmės ir atitikimo nustatymas

Koreliacijos koeficiento reikšmė	Interpretacija
1	Labai stiprus ryšys
Nuo -1 iki -0,7 ir nuo +0,7 iki 1	Stiprus ryšys
Nuo -0,7 iki -0,5 ir nuo +0,5 iki +0,7	Vidutinis ryšys
Nuo -0,5 iki -0,2 arba nuo +0,2 iki +0,5	Silpnas ryšys
Nuo -0,2 iki 0 ir nuo 0 iki +0,2	Labai silpnas ryšys
0	Nėra ryšio

Šaltinis: sudaryta autorės remiantis „World system“, 2013

Cronbach alfa koeficientas

Tyrimo patikimumui nustatyti buvo naudojamas Cronbach alfa (angl. *Cronbach aplha*) koeficientu.

Remiantis Pukėnu (2009) klausimyno patikimumas yra koreliacija tarp gautų rezultatų bei hipotetinių rezultatų. Įvertinti hipotetinius rezultatus nėra galimybės, todėl įvertinti klausimyno patikimumą galima naudojant tris pagrindines charakteristikas, kurias pateikė Garson'as (2009):

- Vidinis klausimyno skalės nuoseklumas (angl. *scale internal consistency*). Remiantis, klausimyną sudarančių, atskirų klausimų koreliacija.
- Pakartotinių tyrimų atžvilgiu atliktas klausimyno patikimumas (angl. *test-retest reliability*). Šis tyrimas atliekamas remiantis dviejų (arba daugiau) atliktų bandymų koreliacija;
- Vertinimo patikimumas (angl. *inter-rater reliability*). Tyrime vertinama koreliacija tarp dviejų arba daugiau ekspertų vertinimų.

Kadangi, atliktame tyrime ekspertai nedalyvavo, taip pat atliktas vienas tyrimas, todėl tyrimo patikimumas buvo vertinamas pagal vidinį klausimyno skalės nuoseklumą, o tam nustatyti naudojamas Cronbach alfa koeficientas. Jis buvo apskaičiuotas SPSS programiniu paketu. Pukėnas (2009) teigia, jog gerai parengtam klausimynui Cronbacho alfa koeficiento reikšmė turėtų būti didesnė už 0,7 (kai kurių autorių teigimu – už 0,6).

Tiesinė regresinė analizė

Atliekant tyrimus ir darant bet kokias išvadas apie tam tikrą populiacijos imtį, apsirikti visada galima. Tyrėjui to išvengti nepavyks, nes šimtaprocentinių išvados nėra. Vienintelis tyrėjo uždavinys, tai sumažinti klaidingų išvadų tikimybę ir tam atlikti reikia įvertinti hipotezes (Čekavičius ir Murauskas, 2014). Tai atlikti galima tiesinės regresijos analizės metodu. Šiame tyrime jis buvo atliktas SPSS programinio paketo pagalba.

Tiesinė regresinė analizė nurodo hipotezių reikšmingumo lygį, kuris žymimas p raide. Remiantis Čekavičium ir Murausku (2014) jeigu $p < 0,05$ hipotezė yra patvirtinta ir tinkama statistiniams tyrimams, priešingu atveju gautas atsakymas turi būti $p \geq 0,05$.

2.3 Tyrimo procedūra

Tyrimas buvo atliktas 2019 lapkričio 20-27 dienomis. Tyrimo metu buvo apklausti UAB „H&M“ darbuotojai iš Vilniaus, Kauno, Klaipėdos, Šiaulių ir Panevėžio miestų. Tyrimui atlikti buvo gautas tiriamos organizacijos žmogiškųjų išteklių Lietuvoje ir Latvijoje vadovės sutikimas. Apklausos metu darbuotojams buvo pristatytas tyrimo tikslas bei paaiškinta, jog apklausa yra anoniminė. Vidutiniškai respondentai anketos pildydami užtruko 7-12 min. Iš viso buvo išdalinta 150 anketų. Anketos pavyzdys pateiktas A priede.

3 ORGANIZACIJOS IR INDIVIDO VERTYBIŲ ATITIKIMO IR RYŠIO SU ĮSITRAUKIMU Į DARBĄ TYRIMO REZULTATAI

Atliktu tyrimu buvo siekiama įvertinti vertybių atitikimą tarp organizacijos ir joje dirbančių individų bei įvertinti ryšį tarp vertybių atitikimo ir darbuotojų įsitraukimo į organizacijos veiklą. Tyrimo objektas yra tarptautinė organizacija. Šio tyrimo metu norima ištirti organizacijos ir individo vertybių atitikimą bei nustatyti ryšį tarp vertybių atitikimo ir įsitraukimo į organizacijos veiklą. Lietuvoje UAB „H&M“ turi savo parduotuves Kaune, Panevėžyje, Šiauliuose, Klaipėdoje, o Vilniuje ne tik keturias stambaus masto parduotuves, bet ir vadovaujamąjį ofisą. Tyrimo metu buvo išdalinta 150 anketų, atgal buvo grąžintos 74 (49,3%). Peržiūrėjus atsakymus pastebėta, jog 6 anketos buvo užpildytos ne iki galo, todėl į tyrimą buvo įtraukta tik 68 (45,3%) respondentų atsakymai. Remiantis Bekešiene (2015), jog tyrimo atsakymai būtų galimi statistiškai vertinti užtenka 20% gautų atsakymų nuo nustatytos imties. Tyrimo dalyvių pasiskirstymas pagal demografines charakteristikas: lytį, pareigas, amžių ir miestą yra pateikiamas 14 lentelėje.

14 lentelė. Respondentų charakteristika

Reikšmės etikė	Reikšmė	Dažnis	Procentais	Sukauptoji procentinė dalis
		1	1.45%	1.45
Lytis	Moteris	58	84.06%	85.51
	Nenoriu atsakyti.	2	2.9%	88.41
	Vyras	8	11.59%	100
Amžius	18-23	36	52.17%	53.62
	24-29	24	34.78%	88.41
	30-40	8	11.59%	100
Pareigos	Pavaldinys	42	60.87%	62.32
	Vid. Lygmens vadovas	26	37.68%	100
Miestas	Kaunas	12	17.39%	18.84
	Klaipėda	4	5.8%	24.64
	Panevėžys	4	5.8%	30.43
	Vilnius	44	63.77%	94.2
	Šiauliai	4	5.8%	100

Šaltinis: sudaryta autorės

14 lentelėje pateikiamas respondentų procentinis pasiskirstymas. Viso apklausoje dalyvavo 84.06% moterų, 11,59% vyrų ir 2.9% nenorėjo atsakyti į šį klausimą.

Didžiausia dalis tiriamųjų yra jaunesni nei 24 metai (52,17%). Taip pat didelę dalį respondentų sudarė individai nuo 24 iki 29 metų (34,78%). Likę apklausos dalyviai buvo nuo 29 iki 40 metų amžiaus (11.59%). Vyresnių nei 40 metų individų apklausoje nebuvo.

Didžiausią tiriamųjų dalį sudarė Vilniuje gyvenantys darbuotojai (63,77%), kauniečiai sudarė 17,39%, klaipėdiečiai 5.8%, darbuotojai iš Panevėžio, kurie dalyvavo apklausoje sudarė 5.8%, iš Šiaulių taip pat - 5,8% visų tiriamųjų. Toks respondentų pasiskirstymas yra logiškas, nes Vilniuje veikia net keturios parduotuvės, kuriose dirba nuo 30 iki 60 žmonių, Kaune yra atidarytos dvi parduotuvės, kuriose dirba ~70 darbuotojų. Klaipėdoje, Šiauliuose ir Panevėžyje savo veiklą vykdo po vieną parduotuvę, kurios dirba po ~25-30 darbuotojų.

Pagal pateiktą lentelę (žr. 14 lentelę) galima pamatyti, jog tyrime dalyvavusių individų 60.87% sudarė pavaldžias pareigas užimantys darbuotojai, 37.68% vidutinio lygmens vadovai, aukščiausio lygmens vadovai apklausoje nedalyvavo.

3.1 Tyrimo aprašomoji statistika

Tyrimo metu surinktų duomenų pasiskirstymo analizei ir apibendrinimui buvo taikyta aprašomoji statistika (žr. D pried.: apskaičiuoti kintamųjų vidurkiai, standartiniai nuokrypiai, 15 lentelėje pateikiama Pearsono koreliacijos koeficientai).

Individo vertybių analizė

Remiantis organizacijoje dirbančių darbuotojų atsakymais (žr. D pried.), ir apskaičiavus vertybinių blokų suminius vidurkius, gauta, jog individui visos vertybės yra labai svarbios, nes visų vertybių blokų suminis vidurkis yra daugiau nei 4 (žr. 15 lentelę).

15 lentelė. Individo vertybių vertinimo rezultatai

Vertybės	Profesinės	Dvasinės	Estetinės	Socialinės	Dorovinės	Fizinės	Ekonominės
Suminis vidurkis	4,45	4,48	4,12	4,27	4,87	4,83	4,72

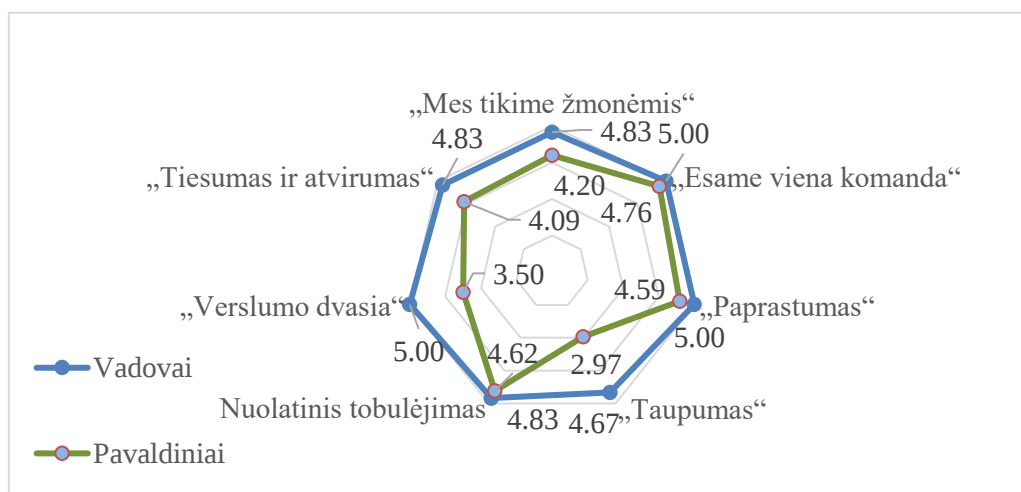
Šaltinis: sudaryta autorės

Taip pat organizacijoje dirbančių darbuotojų atsakymai rodo, jog pagal individui svarbiausias vertybes, jos vertybės pateikiamos taip:

1. Dorovinės;
2. Fizinės;
3. Ekonominės;
4. Dvasinės;
5. Profesinės;
6. Socialinės;
7. Estetinės.

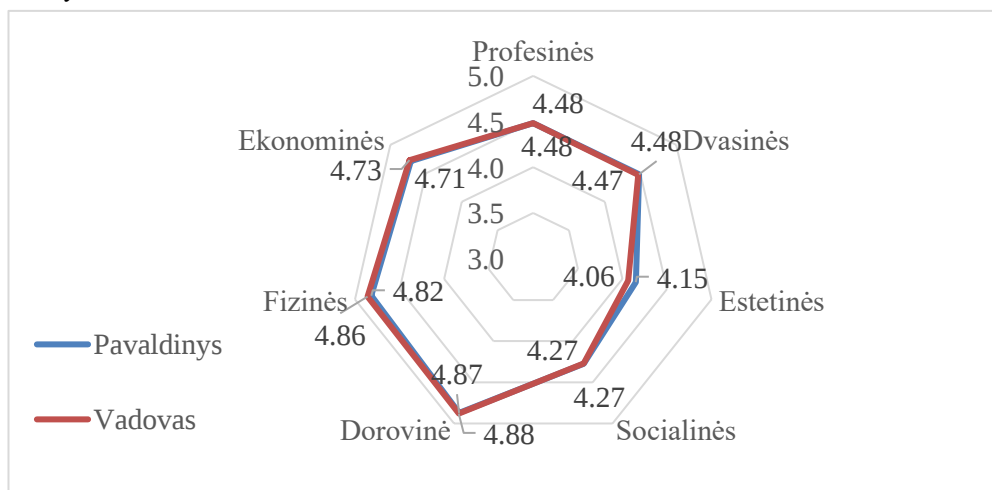
Vis dėl to, gauti suminiai įverčiai parodo, jog nors estetiškos vertybės yra mažiausiai svarbios individams, vis dėl to jos nėra nesvarbios, nes jų įvertinimas vis tiek siekia daugiau nei 4, kaip ir visų kitų vertybių.

Taip pat analizuojant individo vertybių atitikimą 2019 metų birželį autorė yra atlikusi dar vieną tyrimą. Jo metodologija pateikiama B priede. Šiame tyrime buvo vertinamas analizuojamos organizacijos septynių vertybių atitikimas su organizacijoje dirbančiais individais. Tyrimo modelis pateiktas C priede. Tyrimo rezultatai parodo, jog atitikimas tarp organizacijos vertybių ir joje dirbančių individų yra absoliutus, tačiau respondentų atsakymai parodė, jog skiriasi vadovų ir pavaldinių požiūris į vertybes (žr. 7 pav.). Remiantis tuo, šiame tyrime taip pat buvo atsižvelgiama į vadovų ir pavaldinių atsakymus (žr. 8 pav.).



7 pav. Birželio mėnesį atlikto tyrimo individo vertybių vertinimas vadovų ir pavaldinių požiūriu

Šaltinis: sudaryta autorės



8 pav. Individo vertybių vertinimas vadovų ir pavaldinių požiūriu

Šaltinis: sudaryta autorės

Atsižvelgiant į 7 paveikslą, galima pamatyti, jog vadovai ir pavaldiniai panašiai vertina tik dvi vertybes. Tai reiškia, kad vertinant individualiai vadovams ir pavaldiniams rūpi skirtingos organizacijos vertybės. Pavyzdžiui požiūris į verslumą ir taupumą organizacijoje dirbančių vadovų ir pavaldžias pareigas užimančių individų skiriasi labai stipriai. Remiantis tuo, galima būtų daryti išvadą, jog vadovai ir pavaldiniai vertina skirtingai individualias vertybes apskritai, tačiau gauti šio tyrimo rezultatai parodo, jog organizacijos vadovai ir pavaldiniai beveik identišškai įvertino visus vertybių blokus (žr. 8 pav.). Individo vertybių vertinime vadovų ir pavaldinių požiūris pastebimai išsiskyrė tik estetinių vertybių atžvilgiu.

Apžvelgiant į abiejų tyrimų vadovų ir pavaldinių vertybių vertinimą, yra tikslinga išsiaiškinti ar gauti palyginimai yra statistškai reikšmingi. Tai buvo atlikta naudojant ANOVA testu, kuris apskaičiuotas buvo SPSS programinio paketo pagalba (žr. 16 lentelę).

16 lentelė. Vadovų ir pavaldinių individo vertybių vertinimo statistinis palyginimas

Individo vertybės	Užimamos pareigos	Respondentai, N	Vidurkis	SD	F	P
Profesinės	Vadovas	26	4,48	0,29	1,09	0,300
	Pavaldinys	42	4,48	0,34		
Dvasinės	Vadovas	26	4,47	0,53	0,008	0,930
	Pavaldinys	42	4,48	0,54		
Estetinė	Vadovas	26	4,06	0,53	4,21	0,519
	Pavaldinys	42	4,15	0,54		
Socialinės	Vadovas	26	4,27	0,421	0,003	0,957
	Pavaldinys	42	4,27	0,34		
Dorovinės	Vadovas	26	4,88	0,24	0,022	0,883
	Pavaldinys	42	4,87	0,22		
Fizinės	Vadovas	26	4,86	0,23	0,43	0,528
	Pavaldinys	42	4,82	0,28		
Ekonominės	Vadovas	26	4,73	0,31	0,069	0,794
	Pavaldinys	42	4,71	0,30		

Šaltinis: sudaryta autorės

Statistiškai reikšmingiems atsakymams, gautos p reikšmės turi būti $<0,05$. 16 lentelėje pateikti rezultatai parodo, jog statistškai reikšmingos nuomonės išsiskyrimo tarp vadovų ir pavaldinių vertinant individo vertybes nėra. Tai parodo, jog nors ir birželio mėnesį atliktame

tyrime gauti rezultatai parodė galimą skirtingą vertybinį vadovų ir pavaldinių vertybinį požiūrį, vis dėlto šiame tyrime gauti rezultatai išsiskyrė tik nežymiai ir statistiškai toks išsiskyrimas nėra reikšmingas.

Organizacijos vertybių analizė

Remiantis gautais respondentų atsakymų suminiais vidurkiais, organizacijai taip pat labai svarbios visos vertybės, tačiau estetiškos vertybės yra tos, kurioms organizacija skiria mažiausiai dėmesio (žr. 17 lentelę).

17 lentelė. Organizacinių vertybių vertinimo rezultatai

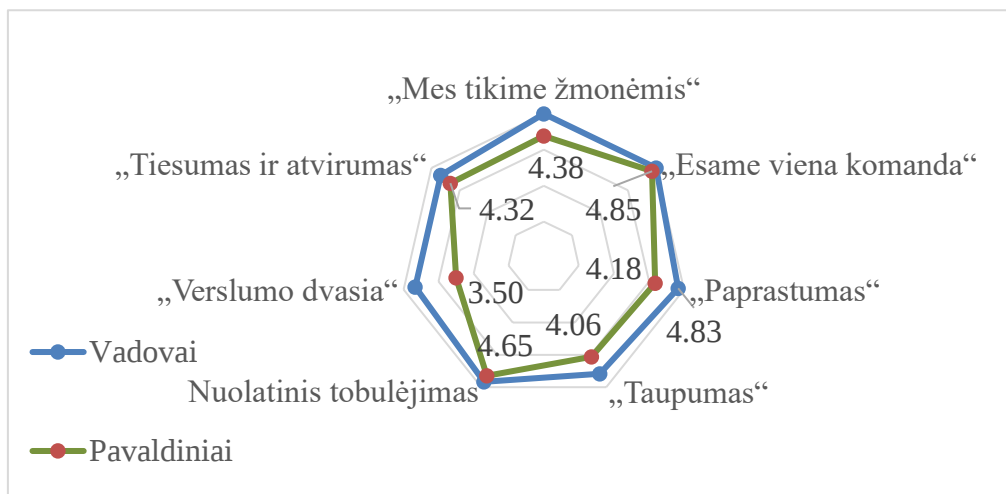
Vertybės	Profesinės	Dvasinės	Estetinės	Socialinės	Dorovinės	Fizinės	Ekonominės
Suminis vidurkis	4,28	4,45	4,03	3,94	4,78	4,79	4,38

Šaltinis: sudaryta autorės

Organizacijos vertybių vertinimas taip pat parodė, jog tiriamųjų nuomone organizacijos vertybės pagal svarbumą pateikiamos taip:

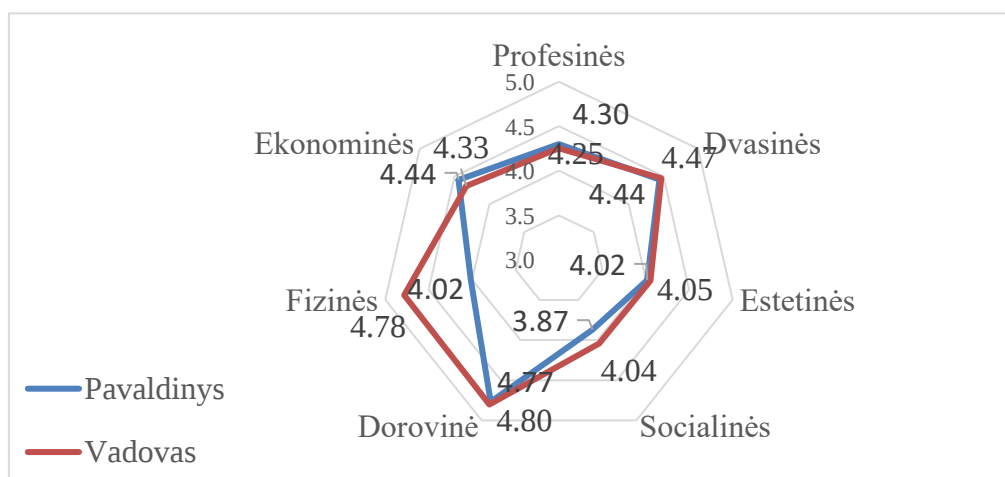
1. Fizinės;
2. Dorovinės;
3. Dvasinės;
4. Ekonominės;
5. Profesinės;
6. Estetinės;
7. Socialinės.

Remiantis 2019 metų birželio mėn. atliktu tyrimo rezultatais, pavaldžias pareigas ir vadovaujančias pareigas užimančių darbuotojų požiūris vertinant organizacines vertybes taip pat išsiskyrė (žr. 10 pav.).



9 pav. Birželio mėnesį atlikto tyrimo organizacijos vertybių vertinimas vadovų ir pavaldinių požiūriu

Šaltinis: sudaryta autorės



10 pav. Organizacijos vertybių vertinimas vadovų ir pavaldinių požiūriu

Šaltinis: sudaryta autorės

Atsižvelgiant į 10 paveikslą, vadovų ir pavaldinių požiūris į organizacijos vertybes išsiskyrė ne taip stipriai kaip vertinant individų vertybes (žr. 8 pav.). Labiausiai išsiskyrė vertinant verslumo ir paprastumo vertybes. Visos likusios vertybės buvo įvertintos panašiai tiek vadovų, tiek pavaldinių. Remiantis tuo, galima manyti, jog vertinant organizacijos ir individo vertybes šiame tyrime vadovų ir pavaldinių požiūris nesiskirs. Nors tyrime vertindami organizacijos vertybes šių dviejų subjektų požiūriai išsiskyrė labiau nei individo vertybių vertinime, vis dėl to skirtumas yra nedidelis (žr. 11 pav.). Labiausiai išsiskyrė jų požiūris vertinant fizines ir socialines vertybes. Vertinant kitus vertybių blokus nuomonė tarp vadovų ir pavaldinių sutapo.

Apžvelgiant į abiejų tyrimų vadovų ir pavaldinių organizacijos vertybių vertinimą, bei atliktą individo vertybių statistinį palyginimą, yra tikslinga išsiaiškinti ar gauti palyginimai vertinant organizacijos vertybes yra statistiškai reikšmingi. Vertinimas buvo atliktas taip pat naudojant ANOVA testu, kuris apskaičiuotas SPSS programinio paketo pagalba (žr. 18 lentelę).

18 lentelė. Vadovų ir pavaldinių organizacijos vertybių vertinimo statistinis palyginimas

Organizacijos vertybės	Užimamos pareigos	Respondentai, N	Vidurkis	SD	F	P
Profesinės	Vadovas	26	4,25	0,50	0,147	0,703
	Pavaldinys	42	4,30	0,48		
Dvasinės	Vadovas	26	4,47	0,50	0,039	0,845
	Pavaldinys	42	4,44	0,56		
Estetinė	Vadovas	26	4,05	0,51	0,059	0,808
	Pavaldinys	42	4,02	0,62		
Socialinės	Vadovas	26	4,04	0,37	3,238	0,077
	Pavaldinys	42	3,87	0,40		
Dorovinės	Vadovas	26	4,80	0,30	0,173	0,679
	Pavaldinys	42	4,77	0,33		
Fizinės	Vadovas	26	4,87	0,34	0,054	0,818
	Pavaldinys	42	4,02	0,34		
Ekonominės	Vadovas	26	4,33	0,59	0,604	0,440
	Pavaldinys	42	4,44	0,57		

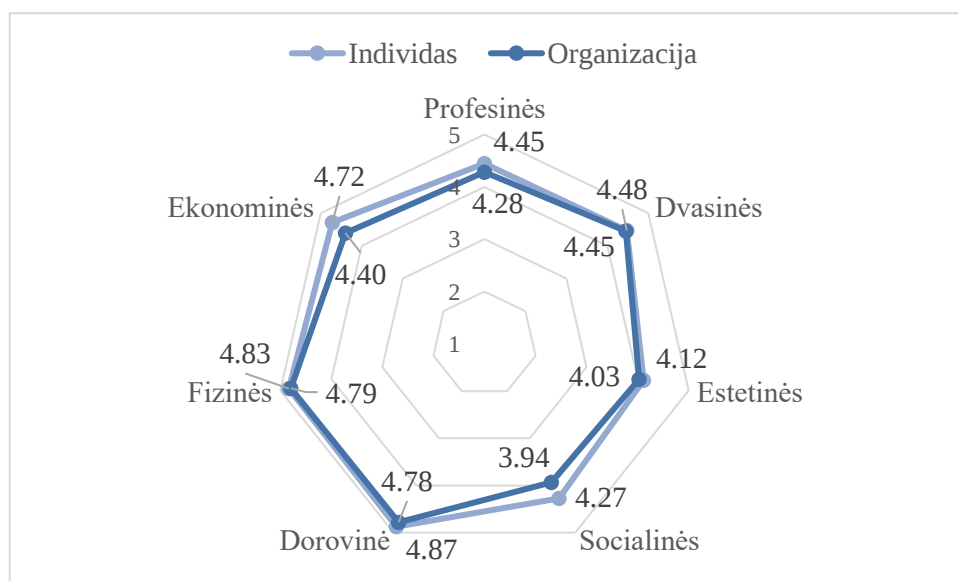
Šaltinis: sudaryta autorės

Kaip jau minėta, statistiškai reikšmingiems atsakymams, gautos p reikšmės turi būti $<0,05$. 18 lentelėje pateikti rezultatai parodo, jog statistiškai reikšmingos nuomonės išsiskyrimo tarp vadovų ir pavaldinių vertinant organizacijos vertybes taip pat nėra. Tai parodo, jog nors ir birželio mėnesį atliktame tyrime gauti rezultatai parodė galimą skirtingą vertybinį vadovų ir pavaldinių vertybinį požiūrį, vis dėlto šiame tyrime gauti rezultatai išsiskyrė tik nežymiai ir statistiškai toks išsiskyrimas nėra reikšmingas nei vertinant individo, nei organizacijos vertybes.

Organizacijos ir individo vertybių atitikimo vertinimas

Vertinant individo ir organizacijos atitikimą buvo apskaičiuoti suminiai vidurkiai kiekvieno vertybių bloko atskirai vertinant individo ir organizacijos vertybes. Vėliau gautų

rezultatų suminiai vidurkiai yra atimami ir taip apskaičiuojamas atitikimas. Gauti rezultatai pateikiami 9 pav. ir 19 lentelėje. Didžiausias atitikimas yra, kuomet gautas rezultatas lygus 0, atitikimo visai nėra, kuomet gautas atitikimo rezultatas yra lygus (+/-) 5.



11 pav. Organizacijos ir individo vertybių atitikimo rezultatai

Šaltinis: sudaryta autorės

Gauti rezultatai parodė, jog didžiausias atitikimas egzistuoja tarp dvasinių vertybių, o mažiausias tarp socialinių ir ekonominių vertybių. Vis dėl to vertybių atitikimas tarp organizacijos ir individo jaučiamas labai stiprus (žr. 12 pav).

19 lentelė. Organizacijos ir individo vertybių atitikimo rezultatai

Vertybės / subjektas	Individas	Organizacija	Atitikimas
Profesinės	4.45	4.28	0.16
Dvasinės	4.48	4.45	0.02
Estetinės	4.12	4.03	0.09
Socialinės	4.27	3.94	0.34
Dorovinės	4.87	4.78	0.09
Fizinės	4.83	4.79	0.04
Ekonominės	4.72	4.38	0.34
Suminis vidurkis	4.53	4.38	0.15

Šaltinis: sudaryta autorės

19 lentelėje pateikti apskaičiuotas suminių vidurkių skirtumas. Gauti rezultatai parodo organizacijos ir individo vertybių atitikimą, pagal didžiausią atitikimą tarp šių dviejų subjektų turinčių, vertybes galima būtų pateikti taip:

1. Dvasinės;
2. Fizinės;
3. Estetinės/ dorovinės;
4. Estetinės/ dorovinės;
5. Profesinės;
6. Ekonominės/ socialinės;
7. Ekonominės/ socialinės.

Apskaičiavus bendrą vertybių atitikimą tarp organizacijos ir individo, atitikimas buvo įvertintas 0,15, o tai reiškia, jog atitikimas yra labai stiprus, tačiau reikia įvertinti ar šių suminių vidurkių lyginimas yra statistiškai tinkamas. Apskaičiuotas statistinis tinkamumas remiantis ANOVA testu, kuris buvo atliktas SPSS programinio paketo dėka (žr. 20 lentelę).

20 lentelė. Organizacijos ir individo vertybių suminių vidurkių statistinis palyginimas

Vertybės	Vertinamas subjektas	Respondentai, N	Vidurkis	F	P
Profesinės	Individo	68	4,45	4,759	0,000
	Organizacijos	68	4,28		
Dvasinės	Individo	68	4,48	4,27	0,000
	Organizacijos	68	4,45		
Estetinė	Individo	68	4,12	10,367	0,000
	Organizacijos	68	4,03		
Socialinės	Individo	68	4,27	3,13	0,001
	Organizacijos	68	3,94		
Dorovinės	Individo	68	4,87	7,160	0,000
	Organizacijos	68	4,78		
Fizinės	Individo	68	4,83	6,235	0,001
	Organizacijos	68	4,79		
Ekonominės	Individo	68	4,72	3,011	0,003
	Organizacijos	68	4,38		

Šaltinis: sudaryta autorės

20 lentelėje pateikti statistinio reikšmingumo rezultatai parodo, jog visų organizacijos ir individo vertybių palyginimas yra statistiškai reikšmingas, nes kiekvienos vertybės p reikšmė yra mažiau už 0,005. Tai reiškia, jog gautas stiprus 0,15 atitikimas tarp individo ir organizacijos vertybių yra tinkamas naudoti statistinėje analizėje.

Vertybių atitikimo ir darbuotojų įsitraukimo į organizacijos veiklą analizė

Įvertinus, jog tiriamojoje organizacijoje egzistuoja stiprus atitikimas tarp organizacijos ir individo vertybių, tolimesnėje tyrimo analizėje vertinama ar egzistuoja ryšys tarp vertybių atitikimo ir darbuotojų įsitraukimo į organizacijos veiklą. Vertinimui naudojami Pearson'o koreliacijos koeficientai pateikti 21 lentelėje.

21 lentelė. Vertinamų kintamųjų koreliacijos koeficientas

	Pearson correlation	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1 Profesinės	1												
2 Dvasinės	-0.002	1											
3 Estetinės	-0.197	0.22	1										
4 Socialinės	-0.117	0.348**	0.384**	1									
5 Dorovinės	0.373**	0.322**	0.117	0.324**	1								
6 Fizinės	-0.082	0.043	0.018	-0.186	-0.119	1							
7 Ekonominės	0.370**	-0.017	0.005	-0.107	0.067	0.362**	1						
8 Nustatytas atitikimas	0.479**	0.604**	0.413**	0.454**	0.580**	-0.161	0.521**	1					
9 Užduočių atlikimas	-0.36	0.279**	0.287*	0.317**	0.568**	0.012	0.324**	0.715**	1				
10 Prisitaikymas prie pasikeitimų	0.432	0.190**	0.396**	0.344**	0.565**	0.032	0.314**	0.729**	0.719**	1			
11 Efektyvumo gerinimas	0.285	0.363**	0.1*	0.044	0.341**	0.078	0.44**	0.513**	0.474**	0.377**	1		
12 Įsitraukimas į organizacijos veiklą	0.431	0.363	0.317**	0.292*	0.599**	0.011	0.428**	0.790**	0.911**	0.841**	0.721**	1	
* Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed)													
**Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed)													

Šaltinis: sudaryta autorės

21 lentelėje pateikiami gauti koreliacijos ryšiai tarp vertybių atitikimo ir darbuotojų įsitraukimo į darbą. Remiantis gautais rezultatais, galima pastebėti, jog dorovinės vertybės turi didžiausią įtaką darbuotojų užduočių atlikimui (0,568) ir prisitaikymui prie pasikeitimų (0,565). Darbuotojų efektyvumo gerinimas labiausiai siejamas su socialinėmis vertybėmis (0,44). Vis dėl to dorovinių vertybių ryšys su įsitraukimu į organizacijos veiklą yra didžiausias (0,599), tai reiškia, jog dorovinės vertybės labiausiai veikia darbuotojų įsitraukimą į darbą.

Taip pat gauti rezultatai leidžia daryti išvadą, jog bendras vertybių atitikimas tarp organizacijos ir individo stipriais ryšiais susijęs su darbuotojų užduočių atlikimu (0,715) ir prisitaikymu prie pasikeitimų (0,729). Kiek silpniau vertybių atitikimas veikia darbuotojų efektyvumo gerinimą (0,513).

Remiantis Pearsono koreliacijos koeficientu bendras organizacijos ir individo vertybių atitikimas stipriais ryšiais siejamas su darbuotojų įsitraukimą į darbą (0,790). Tai parodo, jog vertybių atitikimas išties daro stiprią įtaką darbuotojų įsitraukimui į organizacijos veiklą.

3.2 Tyrimo patikimumo vertinimas

Norint įvertinti atlikto tyrimo patikimumą, buvo apskaičiuotas Cronbach's Alpha koeficientas. Atliktoje analizėje buvo įvertinti teiginių blokų patikimumas nustatant organizacijos ir individo vertybių atitikimą bei darbuotojų įsitraukimo į organizacijos veiklą (žr. 23 lentelę).

22 lentelė. Tyrimo teiginių blokų patikimumas

Teiginių blokai	Cronbach's Apha	Klausimų skaičius
Profesinės vertybės	0.761	14
Dvasinės vertybės	0.832	10
Estetinės vertybės	0.633	6
Socialinės vertybės	0.704	16
Dorovinės vertybės	0.856	14
Fizinės vertybės	0.705	6
Ekonominės vertybės	0.776	14
Užduočių atlikimas	0.565	3
Prisitaikymas prie pasikeitimų	0.724	3
Efektyvumo gerinimas	0.794	3

Šaltinis: sudaryta autorės

Remiantis 23 lentelėje pateiktas vidinių teiginių suderinamumas, kuris išreiškiamas Cronbach's koeficientu ir turi siekti 0,7 reikšmę. Atsižvelgiant į gautus rezultatus reikiamo rezultato nepasiekia tik estetinių vertybių vertinimo blokas ir užduočių atlikimo vertinimo blokas. Tačiau, šie jie viršija 0,5 reikšmę, o Pasak R. Vaitkevičiaus ir A. Saudargienės (2006), skales statistinėje analizėje galima taikyti tada, kai jų vidinis patikimumas yra bent 0,5. Todėl įvertinus patikimumą, galime teigti, jog statistinėje analizėje gali būti naudojami visi vertybių atitikimo ir darbuotojų įsitraukimo į organizacijos veiklą teiginių blokai.

23 lentelė. Atlikto tyrimo patikimumas

	Individo vertybių vertinimas	Organizacijos vertybių vertinimas	Įsitraukimas į darbą	Bendras tyrimas
Cronbach's Apha	0.797	0.754	0.76	0.931
Teiginių skaičius.	40	40	9	89

Šaltinis: sudaryta autorės

24 lentelėje pateiktas atlikto tyrimo teiginių suderinamumas. Remiantis gautais rezultatais, anketoje pateikti teiginiai nustatant individo vertybes, organizacijos vertybes bei vertinant darbuotojų įsitraukimą į organizacijos veiklą yra puikiai tinkami statistinėje analizėje, nes visose tyrimo dalyse pateiktų teiginių suderinamumas yra daugiau nei 0,7 Cronbach's alpha

koeficiento reikšmė. Bendras tyrime pateiktų teiginių suderinamumas, siekia ne 0,931, o tai parodo, jog visi anketoje pateikti teiginiai yra tarpusavyje suderinti, o gauti rezultatai yra tinkami statistinėje analizėje.

3.3 Tyrimo hipotezių tikrinimas

Iškeltų hipotezių, kurios pateiktos šio darbo metodinėje dalyje, patikrinimui buvo naudojama daugialypės tiesinės regresijos analizė. Tai atliekama buvo su SPSS programos paketu. Kiekvienam ryšiui vertinti buvo atlikta regresinio modelio tinkamumo analizė.

Egzistuoja ryšys tarp vertybių atitikimo ir darbuotojų užduočių atlikimo.

Remiantis gautais Pearsono koreliacijos rezultatais (žr. 21 lentelę), galima prognozuoti, jog individo ir organizacijos vertybių atitikimas daro įtaką darbuotojų užduočių atlikimui. Patikrinti ar prognozė teisinga, atlikta tiesinės regresijos analizė. Jos rezultatai pateikti 25 ir 26 lentelėse.

24 lentelė. Vertybių atitikimo ryšio su darbuotojų užduočių atlikimu regresinio modelio tinkamumo analizės rezultatai

Modelis	R	R ²	Koreguotas R ²	Standartinė paklaida
1	,711 ^a	0,506	0,499	0.1421
a. Nepriklausomas kintamasis: užduočių atlikimas.				
b. Priklausomas kintamasis: organizacijos ir individo vertybių atitikimas.				

Šaltinis: sudaryta autorės

25 lentelėje pateikiamas daugianarės koreliacijos koeficientas $R=0.711$, tai parodo, jog visi nepriklausomi kintamieji kartu pasižymi stipriais teigiamais koreliacijos ryšiais su priklausomu kintamuoju ir parodo, jog vertybių atitikimas tarp individo ir organizacijos gali prognozuoti darbuotojų užduočių atlikimą. determinacijos koeficientas $R^2 = 0.506$, o tai reiškia, jog regresijos modelis yra tinkamas, nes $R^2 > 0,2$. Koreguotas $R^2=0.499$, tai parodo, jog 50% vertybių atitikimo dispersijos galima prognozuoti darbuotojų užduočių atlikimo vertinimą.

25 lentelė. Vertybių atitikimo ir ryšio su darbuotojų užduočių atlikimu regresinio modelio statistinio reikšmingumo ANOVA analizės rezultatai

ANOVA ^a						
Modelis		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1,366	1	1,366	67,660	,000 ^b
	Residual	1,333	66	,020		
	Viso	2,699	67			
a. Priklausomas kintamasis: organizacijos ir individo vertybių atitikimas.						
b. Nepriklausomas kintamasis: užduočių atlikimas.						

Šaltinis: sudaryta autorės

26 lentelėje pateikti duomenys parodo ar regresinis modelis yra reikšmingas. Reikšmingo modelio p reikšmė turi būti $<0,005$. Gauti rezultatai rodo, jog regresinis modelis yra reikšmingas: $F=67.660$, $p=0.000$ (<0.005). Galima teigti, kad nepriklausomi kintamieji (vertybių atitikimas) reikšmingai daro įtaką darbuotojų užduočių atlikimui.

Taigi, įvertinus regresinės analizės tinkamumą ir statistinės analizės reikšmingumą, galima teigti, jog gauti tyrimo rezultatai, jog organizacijos ir individo vertybių atitikimas daro įtaką darbuotojų užduočių atlikimui. Tai reiškia, jog pirmoji hipotezė pasitvirtino ir yra tinkama naudoti statistinėje analizėje.

Egzistuoja ryšys tarp vertybių atitikimo ir darbuotojų prisitaikymo prie pasikeitimų organizacijoje.

Remiantis gautais Pearsono koreliacijos rezultatais (žr. 21 lentelę), galima prognozuoti, jog individo ir organizacijos vertybių atitikimas daro įtaką darbuotojų prisitaikymui prie pasikeitimų organizacijoje. Patikrinti ar prognozė teisinga, atlikta tiesinės regresijos analizė. Jos rezultatai pateikti 27 ir 28 lentelėse.

26 lentelė. Vertybių atitikimo ryšio su darbuotojų prisitaikymu prie pasikeitimų regresinio modelio tinkamumo analizės rezultatai

Model	R	R ²	Koreguotas R ²	Standartinė paklaida
1	,725 ^a	0,525	0,518	0.1393
a. Nepriklausomas kintamasis: užduočių atlikimas.				
b. Priklausomas kintamasis: organizacijos ir individo vertybių atitikimas.				

Šaltinis: sudaryta autorės

27 lentelėje pateikiamas daugianarės koreliacijos koeficientas $R=0.725$, tai parodo, jog visi nepriklausomi kintamieji kartu pasižymi stipriais teigiamais koreliacijos ryšiais su

priklausomu kintamuoju ir parodo, jog vertybių atitikimas tarp individo ir organizacijos gali paveikti darbuotojų prisitaikymą prie pasikeitimų organizacijoje. determinacijos koeficientas $R^2 = 0.525$, o tai reiškia, jog regresijos modelis yra tinkamas, nes $R^2 > 0,2$. Koreguotas $R^2=0.518$, tai parodo, jog 52% vertybių atitikimo dispersijos galima prognozuoti darbuotojų prisitaikymą prie pasikeitimų.

27 lentelė. Vertybių atitikimo ir ryšio su darbuotojų prisitaikymu prie pasikeitimų regresinio modelio statistinio reikšmingumo ANOVA analizės rezultatai

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1,418	1	1,418	73,080	,000 ^b
	Residual	1,281	66	,019		
	Total	2,699	67			
a. Priklausomas kintamasis: organizacijos ir individo vertybių atitikimas.						
b. Nepriklausomas kintamasis: prisitaikymas prie pasikeitimų..						

Šaltinis: sudaryta autorės

28 lentelėje pateikti duomenys parodo ar regresinis modelis yra reikšmingas. Reikšmingo modelio p reikšmė turi būti $<0,005$. Gauti rezultatai rodo, jog regresinis modelis yra reikšmingas: $F=72.080$, $p =0.000$ (<0.005). Galima teigti, kad nepriklausomi kintamieji (vertybių atitikimas) reikšmingai daro įtaką darbuotojų prisitaikymui prie pasikeitimų.

Taigi, įvertinus regresinės analizės tinkamumą ir statistinės analizės reikšmingumą, galima teigti, jog gauti tyrimo rezultatai, jog organizacijos ir individo vertybių atitikimas gali paveikti darbuotojų prisitaikymą prie pasikeitimų. Tai reiškia, jog antroji hipotezė pasitvirtino ir yra tinkama naudoti statistinėje analizėje.

Egzistuoja ryšys tarp vertybių atitikimo ir darbuotojų efektyvumo gerinimo.

Remiantis gautais Pearsono koreliacijos rezultatais (žr. 21 lentelę), galima prognozuoti, jog individo ir organizacijos vertybių atitikimas daro įtaką darbuotojų prisitaikymui prie pasikeitimų organizacijoje. Patikrinti ar prognozė teisinga, atlikta tiesinės regresijos analizė. Jos rezultatai pateikti 29 ir 30 lentelėse.

28 lentelė. Vertybių atitikimo ryšio su darbuotojų efektyvumo gerinimu regresinio modelio tinkamumo analizės rezultatai

Modelis	R	R ²	Koreguotas R ²	Standartinė paklaida
1	,518 ^a	0,268	0,257	0.1729
a. Nepriklausomas kintamasis: užduočių atlikimas.				
b. Priklausomas kintamasis: organizacijos ir individo vertybių atitikimas.				

Šaltinis: sudaryta autorės

25 lentelėje pateikiamas daugianarės koreliacijos koeficientas $R=0.518$, tai parodo, jog visi nepriklausomi kintamieji kartu pasižymi vidutinio stiprumo koreliacijos ryšiais su priklausomu kintamuoju ir parodo, jog vertybių atitikimas tarp individo ir organizacijos turi įtakos darbuotojų efektyvumo gerinimui. Determinacijos koeficientas $R^2 = 0.268$, o tai reiškia, jog regresijos modelis yra tinkamas, nes nors ir nedaug, bet $R^2 > 0,2$. Koreguotas $R^2=0.257$, tai parodo, jog 26% vertybių atitikimo dispersijos galima prognozuoti darbuotojų norą gerinti efektyvumą.

29 lentelė. Vertybių atitikimo ir ryšio su darbuotojų efektyvumo gerinimu regresinio modelio statistinio reikšmingumo ANOVA analizės rezultatai

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	0724	1	0,724	24,204	,000 ^b
	Residual	1,975	66	,030		
	Total	2,699	67			
a. Priklausomas kintamasis: organizacijos ir individo vertybių atitikimas.						
b. Nepriklausomas kintamasis: prisitaikymas prie pasikeitimų..						

Šaltinis: sudaryta autorės

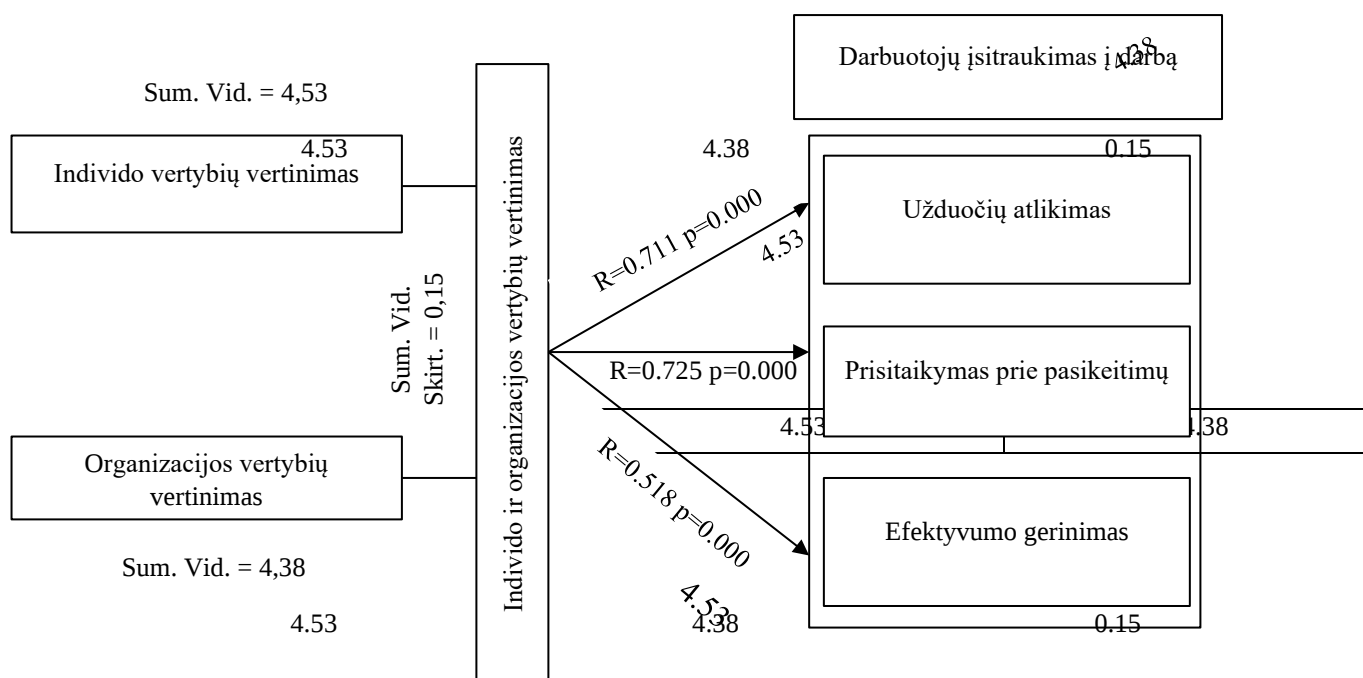
30 lentelėje pateikti duomenys parodo ar regresinis modelis yra reikšmingas. Reikšmingo modelio p reikšmė turi būti $<0,005$. Gauti rezultatai rodo, jog regresinis modelis yra reikšmingas: $F=24,204$, $p = 0.000$ (<0.005). Galima teigti, kad nepriklausomi kintamieji (vertybių atitikimas) reikšmingai daro įtaką darbuotojų efektyvumo gerinimui,

Taigi, įvertinus regresinės analizės tinkamumą ir statistinės analizės reikšmingumą, galima teigti, jog gauti tyrimo rezultatai, jog organizacijos ir individo vertybių atitikimas daro įtaką darbuotojų užduočių atlikimui. Tai reiškia, jog trečioji hipotezė pasitvirtino ir yra tinkama naudoti statistinėje analizėje.

Apibendrinus, visos trys iškeltos tyrimo hipotezės pasitvirtino, tai reiškia, jog vertybių atitikimas tarp organizacijos ir individo daro įtaką darbuotojų užduočių atlikimui, prisitaikymui prie pasikeitimų ir efektyvumo gerinimui. Tai įrodo, jog tarp visų šių kintamųjų egzistuojantis ryšys su vertybių atitikimu yra tinkamas ir galimas naudoti statistinėje analizėje.

3.4 Tyrimo rezultatų apibendrinimas

Šio tyrimo tikslas buvo ištirti organizacijos ir individo vertybių atitikimą bei nustatyti vertybių atitikimo ryšį su darbuotojų įsitraukimu į darbą. Tam atlikti buvo įvertintos individų vertybės, organizacijos ir apskaičiuotas jų atitikimas. Nustatyti ryšį su įsitraukimu į organizacijos veiklą, buvo įvertintas organizacijos darbuotojų užduočių atlikimas, prisitaikymas prie pasikeitimų bei efektyvumo gerinimas. Gauti rezultatai pateikiami 13 paveiksle.



12 pav. Apibendrinti tyrimo rezultatai

Šaltinis: sudaryta autorės

Atliktame tyrime buvo naudojama anketinės apklausos metodas. Organizacijos ir individo vertybių atitikimo nustatymui buvo pateikti 36 teiginiai sudaryti pagal 7 vertybių grupes: profesines, dvasines, estetiškes, socialines, dorovines, fizines ir ekonomines. Remiantis Vveinhardt ir Gulbovaite (2013), kiekvieną vertybių bloką sudarė nuo 3 iki 8 teiginių, kurių teorinis tinkamumas buvo pagrįstas remiantis literatūros autoriais (Pruskus, 2014; Danilevičienė, 2014; Šlapkauskas, 2018; Budreikaitė, 2014; Miškinis, 2006; Markova,

Depsames, Burova, Tsyplakova & Chigarov, 2017; Kantek, Kaya, Gezer, 2017; Daugėlaitė, 2014; Jankauskienė, 2011; Šilingaitė, 2014). Darbuotojų įsitraukimui į darbą nustatyti respondentams buvo pateikti 9 klausimai susiję su darbuotojų užduočių atlikimu, prisitaikymu prie pasikeitimų ir efektyvumo gerinimu. Kiekvienam veiksmui nustatyti buvo pateikti po tris teiginius, kurių teorinį tinkamumą įrodė Griffin'as, Neal'as, & Parker'is (2007). Atlikus tyrimą, buvo bendras viso tyrimo patikimumas buvo įvertintas cronbach alfa koeficientu = 0.931. Tai parodė, jog anketinėje apklausoje pateikti teiginiai yra tarpusavyje suderinti, o gauti rezultatai gali būti tiriami statistinėje analizėje.

Atsižvelgiant į respondentų charakteristiką, buvo įdomu detaliau atsižvelgti į vadovų ir pavaldinių atsakymus. Kadangi, 2019 m. birželio mėnesį buvo atliktas dar vienas tyrimas šioje pačioje organizacijoje vertinant organizacijos ir individo vertybių atitikimą, kurios metu gauti rezultatai parodė stiprų pavaldinių ir vadovų vertybių vertinimo išsiskyrimą, o tai galėjo atskleisti skirtingą vertybinį požiūrį tarp vadovų ir pavaldinių. Vis dėl to, gauti rezultatai parodė, jog vadovų ir pavaldinių vertybinis požiūris skiriasi minimaliai, o kai kuriais atvejais visai nesiskiria. Taip pat įvertinus statistinio palyginimo reikšmingumą, gauti atsakymai parodė, jog lyginti šiame tyrime gautus vadovų ir pavaldinių atsakymus yra nereikšminga.

Antroji tyrimo užduotis buvo nustatyti svarbiausias individų vertybes. Remiantis respondentų atsakymais, buvo gauta, jog visos vertybės tiriamiesiems individams yra svarbios, nes buvo įvertintos daugiau nei 4 balais (5 balų skalėje). Įvertino kiekvieną vertybinį teiginį pagal individualiai sau svarbias vertybes 5 balsų skalėje. Vis dėl to tyrimo rezultatai parodė, jog svarbiausios darbuotojams yra dvasinės vertybės.

Trečioji tyrimo užduotis buvo nustatyti svarbiausias, individų požiūriu, svarbiausias organizacijos vertybes. Gauti rezultatai parodė, jog organizacijai svarbios taip pat visos vertybės, tačiau svarbiausios organizacijos vertybės, respondentų nuomone, yra fizinės.

Vertinant individo vertybių atitikimą, buvo apskaičiuoti individo (4,53) ir organizacijos vertybių suminiai vidurkiai (4,38). Vertybių atitikimas buvo apskaičiuotas atėmus apskaičiuotą individo vertybių suminį vidurkį iš organizacijos vertybių įvertinto suminio vidurkio. Gautas vertybių atitikimas buvo 0,15. Vertybių palyginimo statistiniam reikšmingumui nustatyti buvo naudojamas ANOVA testas. Gauti rezultatai parodė, jog nustatytas atitikimas yra statistiškai reikšmingas, nes visų vertybinių blokų tarpusavio palyginimo p reikšmės gautos mažesnės už 0,005.

Sekanti tyrimo užduotis buvo įvertinti vertybių atitikimo ryšį su darbuotojų įsitraukimu į darbą. Pirmiausia tam atlikti tyrime buvo iškeltos trys hipotezės: H1: Egzistuoja teigiamas tiesinis ryšys tarp vertybių atitikimo ir darbuotojų užduočių atlikimo. H2: Egzistuoja teigiamas

tiesinis ryšys tarp vertybių atitikimo ir darbuotojų prisitaikymo prie pasikeitimų. H3: Egzistuoja teigiamas tiesinis ryšys tarp vertybių atitikimo ir darbo efektyvumo gerinimo. Gauti Pirsono koreliacijos koeficiento rezultatai, parodė, jog vertybių atitikimas veikia stipriais koreliacijos ryšiais su darbuotojų užduočių atlikimu (-0,72) ir prisitaikymu prie pasikeitimų (-0,73). Tyrimo rezultatai parodė, jog yra silpnas ryšys tarp vertybių atitikimo ir darbuotojų efektyvumo gerinimo (-0,51). Iškeltų hipotezių patvirtinimui buvo atlikta tiesinės regresijos analizė, o anova testu atliktas ryšio reikšmingumas, parodė, jog gautoji $p = 0.000$ (< 0.005), todėl galima teigti, kad vertybių atitikimas reikšmingai daro įtaką darbuotojų užduočių atlikimui.

Hipotezė 1. Egzistuoja ryšys tarp vertybių atitikimo ir darbuotojų užduočių atlikimo. daugianarės koreliacijos koeficientas $R = 0.711$, tai parodo, jog visi nepriklausomi kintamieji kartu pasižymi stipriais teigiamais koreliacijos ryšiais su priklausomu kintamuoju ir parodo, jog vertybių atitikimas tarp individo ir organizacijos daro įtaką darbuotojų užduočių atlikimui.

Hipotezė 2. Egzistuoja ryšys tarp vertybių atitikimo ir darbuotojų prisitaikymo prie pasikeitimų. daugianarės koreliacijos koeficientas $R = 0.725$, tai parodo, jog visi nepriklausomi kintamieji kartu pasižymi stipriais teigiamais koreliacijos ryšiais su priklausomu kintamuoju ir parodo, jog vertybių atitikimas tarp individo ir organizacijos veikia darbuotojų prisitaikymą prie pasikeitimų organizacijoje. ANOVA reikšmingumo teste gautoji $p = 0.000$ (< 0.005) parodo, jog nepriklausomi kintamieji reikšmingai daro įtaką darbuotojų prisitaikymui prie pasikeitimų.

Hipotezė 3. Egzistuoja ryšys tarp vertybių atitikimo ir darbuotojų efektyvumo gerinimo. $R = 0.518$ parodo, jog visi nepriklausomi kintamieji kartu pasižymi vidutinio stiprumo koreliacijos ryšiais su priklausomu kintamuoju ir parodo, jog vertybių atitikimas tarp individo ir organizacijos turi įtakos darbuotojų efektyvumo gerinimui. Gautoji $p = 0.000$ (< 0.005) parodo, jog nepriklausomi kintamieji reikšmingai daro įtaką darbuotojų efektyvumo gerinimui.

Patvirtinus visas tris tyrime iškeltas hipotezes, įvertinus tyrimo patikimumą ir įvertinus gautų rezultatų reikšmingumą, galima daryti išvadą, jog tiriamojoje organizacijoje yra stiprus atitikimas tarp organizacijos ir individo vertybių, kuris turi stiprų ryšį su darbuotojų įsitraukimu į organizacijos veiklą.

IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS

1. Analizuojant mokslinę literatūrą, buvo pastebėta, jog vertybių tema yra analizuojama skirtingais moksliniais požiūriais, todėl šaltiniuose nėra nurodomas vienas vertybių sąvokos apibrėžimas. Kadangi tyrime buvo tiriamas ne tik vertybių atitikimas tarp dviejų skirtingų subjektų, bet kartu buvo norima išsiaiškinti ar vertybinis atitikimas turi ryšį individo įsitraukimu į darbą, šiame tyrime buvo pasirinkta vertybes apibrėžti kaip ypatybes, kurios ne tik tenkina asmens poreikius, bet ir suaktyvina visas asmens galias, taip leidžiančios įprasmingi santykius, veiklą ir ateities vizijas vertybių plotmėje. Analizuojant organizacijos vertybes, daroma išvada, jog pati organizacija vertybių negali turėti. Organizacijos vertybes kuria individualūs nariai dirbantys organizacijoje. Vertinant organizacijos ir individo vertybes, buvo svarbu atrasti vieną vertybių klasifikavimo būdą, kuris tiktų vertybių nustatymui tiek organizacijai, tiek individui. Atsižvelgiant į tai, šiame tyrime buvo pasirinktas vertybes suskirstyti į septynis vertybių (profesinės, dvasinės, estetiškos, fizinės, ekonominės, dorovinės, socialinės) blokus. Remiantis literatūros analize, galima teigti, jog vertybių atitikimas gali prognozuoti aukštesnius pasitenkinimo darbu bei įsitraukimo į organizacijos veiklą rodiklius.

2. Įsipareigojimas darbui ar įsitraukimas į darbą yra apibrėžiamas kaip darbuotojo entuziazmo lygis, susijęs su jo užduotimis, paskirtomis darbo vietoje. Atsidavę darbuotojai rimtai vertina savo darbo pareigas ir nuolat siekia tobulumo bei maksimalaus produktyvumo. Atlikta tyrimų analizė parodė, jog atitikimas tarp organizacijos ir jos darbuotojų yra vienas iš sėkmingų veiksnių užtikrinančių darbuotojų įsitraukimą į darbą, tačiau atliktų tyrimų tiriant būtent šių dviejų subjektų vertybių atitikimo ryšį su darbuotojų įsitraukimu į darbą moksliniuose šaltiniuose nebuvo rasta.

3. Nustatyti individo ir organizacijos vertybių atitikimo ryšį darbuotojų įsitraukimui į darbą, buvo naudojamas anketinės apklausos metodas ir statistinė analizė. Gauti rezultatai parodė, jog vertinant individo vertybes, suminis respondentų įvertintas visų vertybinių blokų vidurkis yra 4,53 (5 balų skalėje). Taip pat gauti rezultatai parodė, jog vertinant organizacijos vertybes visų vertybinių blokų suminis vidurkis yra 4,38. Atitikimas tarp organizacijos ir individo vertybių buvo apskaičiuotas atėmus apskaičiuotą individo vertybių suminį vidurkį iš organizacijos vertybių įvertinto suminio vidurkio. Gautas vertybių atitikimas lygus 0,15. Vertybių statistinis palyginimas buvo įvertintas ANOVA testu ir įvertintas, kaip statistiškai reikšmingas. Nustatant vertybių atitikimo ryšį su darbuotojų įsitraukimu tyrime buvo iškeltos trys hipotezės. Hipotezės buvo vertinamos Pirsono koreliacijos koeficientu ir patikrintos tiesinės regresijos analize. Gauti rezultatai parodė, jog hipotezė nr 1. (egzistuoja ryšys tarp vertybių atitikimo ir darbuotojų užduočių atlikimo) buvo patvirtinta, nes

apskaičiuotas daugianarės koreliacijos koeficientas $R=0.711$, o ANOVA reikšmingumo teste gautoji $p=0.000$ parodo, jog vertybių atitikimas tarp individo ir organizacijos turi reikšmingai stiprų ryšį su darbuotojų užduočių atlikimui. Hipotezė nr. 2 (egzistuoja ryšys tarp vertybių atitikimo ir darbuotojų prisitaikymo prie pasikeitimų) taip pat buvo patvirtina, nes daugianarės koreliacijos koeficientas $R=0.725$, ir ANOVA reikšmingumo teste gautoji $p=0.000$ parodo, jog vertybių atitikimas tarp individo ir organizacijos turi reikšmingai stiprų ryšį su darbuotojų prisitaikymu prie pasikeitimų organizacijoje. Hipotezė nr. 3 (egzistuoja ryšys tarp vertybių atitikimo ir darbuotojų efektyvumo gerinimo) taip pat buvo patvirtinta, nes daugianarės koreliacijos koeficientas $R=0.518$, ir ANOVA reikšmingumo teste gautoji $p=0.000$ parodo, jog vertybių atitikimas tarp individo ir organizacijos turi reikšmingą vidutinę ryšį su darbuotojų efektyvumo gerinimu. Patvirtinus visas tris tyrime iškeltas hipotezes, įvertinus tyrimo patikimumą (cronbach alfa koeficientas = 0.931) ir įvertinus gautų rezultatų reikšmingumą, daroma išvada, jog tiriamojoje organizacijoje yra stiprus atitikimas tarp organizacijos ir individo vertybių, kuris turi stiprų ryšį su darbuotojų įsitraukimu į organizacijos veiklą.

4. Pasiūlymai ir rekomendacijos.

Pasiūlymai vadovams

Remiantis gautais rezultatais, organizacijoje vykdomas vertybių valdymas užtikrina atitikimą tarp organizacijoje dirbančių individų ir pačios organizacijos vertybių. 2019 m. birželio mėnesį atliktame tyrime stipriai išsiskyrė organizacijoje dirbančių vadovų ir pavaldinių vertinamos vertybės, tačiau šiame tyrime (2019 m. lapkričio mėn.) atsižvelgus į šių dviejų segmentų vertybinį vertinimą, buvo pastebėta, jog nuomonės išsiskyrė minimaliai, o kai kuriais atvejais neišsiskyrė visai. Taip pat atlikus statistinio reikšmingumo testą, gauti rezultatai parodė, jog statistinio reikšmingumo lyginant vadovų ir pavaldinių atsakymus nėra. Remiantis tuo, organizacijai siūloma toliau palaikyti vykdomas priemones vertybių valdyme. Tačiau organizacijai būtų naudinga vertinti darbuotojų ir organizacijos vertybių atitikimą naujų darbuotojų atrankoje, o taip pat pakartotinai kartą per metus vykdyti organizacinės kultūros auditą.

Pasiūlymai tolimesniems tyrimams

Įvertinus tyrimo teiginių suderinamumą cronbach alfa koeficientas parodė, jog bendras visame tyrime pateiktų teiginių suderinamumas yra 0.931. Tačiau, vertinant kiekvieno teiginių bloko tarpusavio suderinamumą, buvo nustatyta, jog užduočių atlikimui vertinimui pateikti teiginiai tarpusavio suderinamumo koeficientu buvo įvertinti 0.565. Nors remiantis Vaitkevičiaus ir Saudargienės (2006), skales statistinėje analizėje galima taikyti tada, kai jų vidinis patikimumas yra bent 0,5, vis dėl to reikėtų performuluoti pateiktus teiginius arba pridėti

papildomų teiginių, kurie būtų tarpusavyje labiau suderinti ir galėtų leisti dar tiksliau nustatyti organizacijoje dirbančių darbuotojų užduočių atlikimą. Taip pat šiame tyrime buvo vertinamas tik vertybių atitikimo ryšys su darbuotojų įsitraukimu į darbą, todėl tolimesniuose tyrimuose siūloma vertinti daugiau veiksnių, pavyzdžiui nustatant vertybių atitikimo ryšį su darbuotojų ketinimais išeiti iš darbo.

LITERATŪRA

1. Alice A., Boas V. (2018). Organizational conflict. Retrieved from: https://books.google.lt/books?hl=lt&lr=&id=1miQDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA19&dq=organization+values+management&ots=7zjW14ArtQ&sig=q36cS2n79lbsMdlfs7ch95JbItI&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false.
2. Anitha J. (2014). Determinants of employee engagement and their impact on employee performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 63(3), 308–323.
3. Armanavičiūtė D. (2016). X ir Y kartų darbuotojų skirtumai – iššūkis personalo vadovams. *Verslo savaitė*. Prieiga per internetą: <http://www.verslosavaite.lt/index.php/X-ir-Y-kartu-darbuotoju-skirtumai-issukis-personalo-specialistams.html>.
4. Armanavičiūtė, V. (2005). Vertybės kaip gyvenimo prasmės pamatas. *Acta paedagogica Vilnensia*, 14, 18-27.
5. Bakker A. B. (2014). Daily Fluctuations in Work Engagement: An Overview and Current Direction. *European Psychologist*, 19(4), 227–236.
6. Baric S., Krapic N. (2016). Personal and organizational work values as predictors of organizational commitment. *Psihologijske teme*, 25(3), 479-498.
7. Byza O., Dorr L. S., Schuh S. C. & Maier G. W. (2019). When Leaders and Followers Match: The Impact of Objective Value Congruence, Value Extremity, and Empowerment on Employee Commitment and Job Satisfaction. *Business ethics*, 158(4). ISSN 1097-1112.
8. Boon B. & Biron M. (2016). Temporal issues in person–organization fit, person–job fit and turnover: the role of leader–member exchange. *Human Relation*. 69(12), 2177-2200.
9. Boreham D. I. (2016). Matching personal values to organizational values - what the theory says. Retrieved from: <https://www.linkedin.com/pulse/matching-personal-values-organizational-what-theory-ian-boreham>.
10. Budreikaitė A. (2014). Olimpinio ugdymo įtaka paauglių vertybių raiškai. *Tiltai* 62(1), 121-133. ISSN 1392-3137.
11. Cable D. M. & DeRue S. D. (2002). The Convergent and Discriminant Validity of Subjective Fit Perceptions. *Applied Psychology* 87(5), 875 – 884.

12. Chen P., Sparrow P. & Cooper C. (2016). The relationship between person-organization fit and job satisfaction. *Managerial Psychology* 1(5), 946-959. ISSN: 0268-3946. Retrieved from: <https://doi.org/10.1108/JMP-08-2014-0236>.
13. Čekavičius V. ir Murauskas G. (2014). Taikomoji regresinė analizė socialiniuose tyrimuose. Vilnius. Vilniaus universiteto leidykla.
14. Čiburienė, J. ir Guščinskienė, J. (2007). Kultūrinės vertybės ir žinių visuomenės vystymasis Lietuvoje. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 43, 43-56. ISSN 1392-1142.
15. Daniel F. & Purwanti A. (2015). The impact of organizational culture and job satisfaction to organizational commitment and employees job performance. Conference, Asia-Pacific Management Accounting Association (APMAA).
16. Danilevičienė D. (2014). Dvasinių vertybių raida ir šeimos institutas. *Socialinis ugdymas / Socialinės inovacijos socialinių industrijų plėtrai* 39(3), 99–114. E-ISSN 2351-6011. Prieiga per internetą: <http://dx.doi.org/10.15823/su.2014.22>.
17. Daugėlaitė I. (2014). Jaunų suaugusiųjų vertybių ir profesijos pasirinkimo sąveika.
18. De Clercq S. (2006). Extending the Schwartz value theory for assessing supplementary person–organization fit.
19. Diskienė D. ir Goštautas V. (2013). A fit between individual and organizational values and its implications for employees job satisfaction and performance. *Ekonomika*. 92(2), 93-107. ISSN 1392-1258. Prieiga per internetą: <https://pdfs.semanticscholar.org/5564/128e47c161243af8176cb035a0c8a5477293.pdf>.
20. Edwards, M. R., Cable, R. (2009). Perceived organizational support, organizational identification and employee outcomes. *Personnel psychology*, 9, 17-26. Retrieved from: <http://psycnet.apa.org/doiLanding?doi=10.1037%2Fa0014891>.
21. Gaižauskaitė I., Mikėnė S. (2014). Socialinių tyrimų metodai: apklausa. Vilnius. Vitae litera. ISBN 978-9955.
22. Genevičiūtė – Janonė G. (2015). Organizacinio įsipareigojimo kitimas ir reikšmė su darbuotoju ir organizacija susijusioms psichologinėms pasekmėms. Prieiga per internetą: <https://vb.vdu.lt/object/elaba:11573148/>.
23. Ghalib S. & Normalisa (2018). Organizational culture, commitment and job performance: case of regional state-owned water company in Borneo. *International journal of applied business and economic research*, 16(3), 643-654. ISSN 0972-7303.

24. Godrich, P. (2010). Organizational culture profile into Schwartz's theory of universals of values, *Personnel Psychology*, 10, 1-12.
25. Gorenak M., Košir S. (2012). The Importance of Organizational Values for Organization. *Management, Knowledge and Learning*. 563-569.
26. Gurskytė, I. (2012). Subjektyvus asmens ir organizacijos vertybių atitikimas: fenomenologinė išgyvenimo analizė.
27. H&M. (2013). The H&M way. Retrieved from: https://about.hm.com/content/dam/hmgroupp/groupsite/documents/en/hm-way/HM%20Way_en.pdf.
28. Heibutzki, R. (2018). What It Means to Be Committed to a Job. Hearst Newspapers, LLC. Retrieved from: <https://work.chron.com/means-committed-job-12508.html>.
29. Hoffman, B. J., & Woehr, D. J. (2006). A quantitative review of the relationship between person–organization fit and behavioral outcomes. *Vocational Behavior*, 68(3), 389– 399.
30. Hudson S., Bryson D. & Michelotti M. (2017). Individuals' Assessment of Corporate Social Performance, Person-Organization Values and Goals Fit, Job Satisfaction and Turnover Intentions. *Relations industrielles*, 72(2). 223-402. Retrieved from: <https://doi.org/10.7202/1040403>.
31. Jankauskienė D. (2011). Sveikatos politikos vertybės ir iššūkiai artimiausiam dešimtmetyje. *Health Policy and Management*. 7-26. ISSN 2029-9001. Prieiga per internetą: https://www.mruni.eu/upload/iblock/005/01_jankauskiene.pdf.
32. Kanteka F., Kaya, A. & Gezer, N. (2017). The effects of nursing education on professional values: A longitudinal study. *Nurse Education Today*, 58, 43-46.
33. Kavaliauskienė V. (2005). Socialinio darbo vertybių ir principų sistemos problemos. *Tltai*, 1, 77-84.
34. Koivula, N. (2008). Basic human values in the workplace. *Department of Social Psychology*, 7, 48-62. Retrieved from: <https://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/37972/basicum.pdf?sequence=2>.
35. Kristof, A. L. (1996). Person-organization fit: An integrative review of its conceptualizations, measurement, and implications. *Personnel Psychology* . 49, 14-23.

36. Kristof-Brown, A. L. (2005). Perceived application fit. *Personnel psychology*, 53(3), 643-671. Retrieved from <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/pdf/10.1111/j.1744-6570.2000.tb00217.x>
37. Lietuvių kalbos žodynas. (1993). Vilnius: mokslo ir enciklopedijų leidykla.
38. Maculevičiūtė G. (2012). Darbuotojų įsitraukimo į darbą sąsajos su darbo charakteristikomis. Kaunas, Vytauto Didžiojo universiteto leidykla.
39. Markova S., Depsames L., Burova I., Tsyplatkova S. & Chigarov E. (2017). Role of education in development of professional values of specialists. *Entrepreneurship Education*, 20(3), 1-5.
40. Martišauskienė E. ir Tavoras V. (2012). Mokytojų vertybinės orientacijos kaip jų meninės individualybės formavimosi veiksnys. *Acta Paedagogica Vilnensia*, 28, 73-82.
41. Marzullo D. (2019). Value of Employee Commitment. Workest. Retrieved from: <https://www.zenefits.com/workest/the-value-of-employee-commitment/>>.
42. McCulloch, M. C., & Turban, D. B. (2007). Using person–organization fit to select employees for high-turnover jobs. *International Journal of Selection and Assessment*, 15(1), 63–71.
43. Nasrun M. & Ambaritab D. (2018). The Effect of Organizational Culture and Job Satisfaction on Teacher Organizational Commitment of State Junior High School in Tebing Tinggi. *Advances in Social Science, Education and Humanities Research*. ISSN 2352-5398. Retrieved from: <https://doi.org/10.2991/icei-17.2018.64>.
44. Naujanienė R., Motiečienė R., Mažeikienė N., Varžinskienė L. ir Ruškus J. (2016). Organizacijos kultūra, tikslai ir vertybės: socialinės paslaugas senyvo amžiaus žmonėms teikiančių įstaigų personalo perspektyva. *STEPP : socialinė teorija, empirija, politika ir praktika*. 12, 90-105. ISSN 1648-2425. Prieiga per internetą: <https://www.vdu.lt/cris/handle/20.500.12259/31281>
45. Park H. I., Beehr T. A., Han K., & Grebner S. I. (2012). Demands - Abilities Fit and Psychological Strain: Moderating Effects of Personality, *International Journal of Stress Management*, 19, 1 – 33.
46. Petkevičiūtė N. ir Balčiūnaitienė A. (2018). Darnumo vystymas organizacijose: problemos ir iššūkiai. *Visuomenės saugumas ir viešojo tvarka*, 20, 232-260. ISSN 2029-1701.

47. Petrusevičienė Ž. (2013). Darbuotojų įsitraukimo į darbą aspektų ir profesinio pervargimo sąajos. Kaunas, Vytauto Didžiojo universiteto leidykla.
48. Porto J. B. & Ferreira M. C. (2017). A Scale of Organizational Values Framed on Schwartz's Theory of Cultural Values. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 32, 122-141. Retrieved from: http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S010237722016000500221&script=sci_arttext&tlng=en.
49. Preto R. (2015). Happiness at Work: Organizational Values and Person-Organization Fit Impact. *Paideja*, 25(61), 138-151. ISSN 1982-4327.
50. Pukėnas K. (2009). Kokybinių duomenų analizė SPSS programa: mokomoji knyga. Kaunas. LKKA. 93 p.
51. Rana, I. (2010). Asmens-organizacijos, asmens-darbo bei asmens-vadovo suderinamumo sąajos su įsipareigojimu organizacijai. Kaunas: Vytauto Didžiojo universiteto leidykla.
52. Rokeach, M. (1973). The Nature of Human Values. New York: The Free Press.
53. Schwartz, S. H. (1994). Are there universal aspects in the structure and contents of human values?. *Social Issues*, 50(4), 53-60.
54. Sparrow P. R. & Makram H. (2015). What is the value of talent management? Building value-driven processes within a talent management architecture. *Human Resource Management Review*, 25(3), 249-263. Retrieved from: <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2015.04.002>.
55. Swetha P. & Padmavathy G. (2018). Value congruence: A fit between personal and organizational values, *International Journal of Advance Research and Development*. 3, (12), 89-102. Retrieved from: <http://www.ijarnd.com/manuscripts/v3i12/V3I12-1153.pdf>;
56. Šilingaitė S. (2014). Estetinių vertybių samprata Moritzo Geigerio fenomenologinėje estetikoje. *Problemos*, 86, 98-110.
57. Šimanskienė L., Gargasas A. ir Ramanauskas K. (2015). Organizacinės kultūros vaidmuo organizacijos veikloje. *Vadybos mokslas ir studijos - kaimo verslų ir jų infrastruktūros plėtrai*, 37(2), 310-320. ISSN 1822-6760.
58. Šlapkauskas V. (2018). Socialinio gyvenimo paradigmos kaita kaip iššūkis viešojo saugumo politikai. *Visuomenės saugumas ir viešoji tvarka*, 20, 275-292. ISSN 2029-1701.

59. Taris R., Feij J. A. (2001). Longitudinal Examination of the Relationships Between Supplies – Values Fit and Work Outcomes. *Applied psychology: an international review*. 50 (1), 52 – 80. Retrieved from: <https://research.vu.nl/ws/portalfiles/portal/1751606/Taris+Applied+Psychology+50%281%29+2001+u.pdf>
60. Van Vianen, A. E. M., De Pater I. E. & Van Dijk F. (2007). Work Value Fit as predictor of turnover intention: Same – source or Different - source Fit. *Managerial Psychology*, 22, 590 – 609.
61. Van Vuuren M., Veldkamp B. P., de Jong M. D. T. & Seydel E. R. (2012). The Congruence of Actual and Perceived Person – Organizational Fit. *Human Resource Management*, 18(10), 1736 – 1747.
62. Vasiliasukas, R. (2005). Vertybių pedagogika: įžvalgos į vertybių ugdymo teoriją ir praktiką. Vilnius: Vilniaus pedagoginis universiteto leidykla.
63. Vveinhardt, J. (2007). Vertybinė individo, organizacijos ir visuomenės triada: kongruencijos paieškos organizacijoje. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, 2, 9-20.
64. Vveinhardt, J. ir Gulbovaitė, E. (2012). Asmeninių ir organizacijos vertybių kongruencija: dialogo paieškos, *Jaunųjų mokslininkų darbai*, 3 (12), 167–173.
65. Vveinhardt, J. ir Gulbovaitė, E. (2012). Asmeninių ir organizacinių vertybių kongruentiškumo Lietuvos organizacijose diagnozavimas. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 63, 99-112.
66. Vveinhardt, J. ir Gulbovaitė, E. (2015). Asmeninių ir organizacinių vertybių kongruencijos diagnostinis instrumentas. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 73, 161-190.
67. Vveinhardt, J. ir Nikaitė, I. (2008). Vertybių, kaip organizacijos kultūros elemento, poveikis viešbučių darbo veiksmingumui. *Jaunųjų mokslininkų darbai*, 1 (17), 15-27.
68. Wainwright B. (2018). What is employee commitment? Effectory. Retrieved from: <https://www.effectory.com/knowledge/themes/what-is-employee-commitment/>.
69. Zabrina I. (2014). Relationship between individual and organizational values and employee's job satisfaction. Retrieved from: https://zety.com/blog/hr-statistics?gclid=Cj0KCQiA89zvBRDoARIsAOIePbBT19OBEkd1PhbhQyXidYx1IuWXfNgl2pZuwDzEQB-fHPi1H_9SZnIaAhAGEALw_wcB.

PRIEDAI

ORGANIZACIJOS IR INDIVIDO VERTYBIŲ ATITIKIMAS

Kviečiu dalyvauti apklausoje, kurios tikslas - nustatyti organizacijos ir individo vertybių atitikimą.

Gerb. Respondente,

Organizacijoje, kurioje dirbate, vertybių tema yra plačiai žinoma. Organizacija investuoja daug resursų tam, jog kiekvienas dirbantis šioje organizacijoje žinotų ir vadovautųsi organizacijos vertybėmis. Vis dėl to, kiekvienas iš jūsų turite savo asmeninę vertybių sistemą, todėl įdomu ar jūsų individualios vertybės atitinka organizacijos vertybes. Remiantis tuo, kviečiu dalyvauti apklausoje, kurios tikslas - nustatyti organizacijos ir individo vertybių atitikimą ir ar atitikimas tarp vertybių turi ryšį su įsitraukimu į organizaciją.

Užtikrinu, jog anketa yra anoniminė. Prašau atsakyti į visus pateiktus klausimus. Jūsų nuomonė yra labai svarbi!

Klausimynas sudarytas iš keturių dalių:

1. Jūsų asmeninių vertybių vertinimas.
2. Jūsų organizacijoje deklaruojamų vertybių vertinimas.
3. Įsitraukimo į organizacijos veiklą vertinimas.
3. Informacija apie Jus.

Tyrimas yra suderintas su I.M. Area HR. Kilusius klausimus ar pastebėjimus siųskite el.paštu:

sulcaite.d@gmail.com

Ačiū Jums!

* Required

1. 1. Įvertinkite pateiktus teiginius, kaip pateikta vertybė Jums svarbi asmeniniame gyvenime: (1 - visiškai nesvarbu, 5 - labai svarbu). *

Mark only one oval per row.

	Visiškai nesvarbu.	Retai svarbu.	Kartais svarbu.	Dažnai svarbu.	Labai svarbu.
Gebėjimų panaudojimas.	☐	☐	☐	☐	☐
Savarankiškumas/laisvė priimanč sprendimus.	☐	☐	☐	☐	☐
Siūlomų idėjų priėmimas ir įvertinimas.	☐	☐	☐	☐	☐
Karjeros galimybės.	☐	☐	☐	☐	☐
Kokurencija darbo vietoje.	☐	☐	☐	☐	☐
Įsitraukimas į problemų sprendimą.	☐	☐	☐	☐	☐
Galimybė tobulėti.	☐	☐	☐	☐	☐
Savirealizacija.	☐	☐	☐	☐	☐
Organizacijos misija, vizija, filosofija.	☐	☐	☐	☐	☐
Prasmingų tikslų įgyvendinimas.	☐	☐	☐	☐	☐
Organizacijos tradicijų puoselėjimas.	☐	☐	☐	☐	☐
Lojalumas organizacijai.	☐	☐	☐	☐	☐
Jauki darbo aplinka.	☐	☐	☐	☐	☐
Organizacijos reputacija.	☐	☐	☐	☐	☐
Darbinis įvaizdis (uniforma).	☐	☐	☐	☐	☐
Komandinis darbas.	☐	☐	☐	☐	☐
Draugiški darbiniai santykiai.	☐	☐	☐	☐	☐
Gera vertinamas darbas.	☐	☐	☐	☐	☐
Noras įgauti šlovės.	☐	☐	☐	☐	☐
Darvo vadovo palaikymas.	☐	☐	☐	☐	☐
Priklausomybės organizacijai jausmas.	☐	☐	☐	☐	☐
Asmeninė sėkmė.	☐	☐	☐	☐	☐
Atliekamo darbo kontrolė.	☐	☐	☐	☐	☐
Sąžiningumas.	☐	☐	☐	☐	☐
Pareigingumas.	☐	☐	☐	☐	☐
Atsakingumas.	☐	☐	☐	☐	☐
Dalinimasis žiniomis, informacija.	☐	☐	☐	☐	☐
Bendradarbių, vadovo palaikymas.	☐	☐	☐	☐	☐
Tolerancija.	☐	☐	☐	☐	☐
Pagarba.	☐	☐	☐	☐	☐
Patogi darbo aplinka.	☐	☐	☐	☐	☐
Užtikrintas darbo saugumas.	☐	☐	☐	☐	☐
Užtikrinta asmeninė fizinė sveikata darbo vietoje.	☐	☐	☐	☐	☐
Atlyginimas mokamas laiku.	☐	☐	☐	☐	☐
Piniginiai paskatinimai už pasiektus rezultatus.	☐	☐	☐	☐	☐
Socialinės garantijos.	☐	☐	☐	☐	☐

	nesvarbu.	Retai svarbu.	Kartais svarbu.	Dažnai svarbu.	Labai svarbu.
Apmokomos atostogos, sveikatos draudimas, pensija.	☐	☐	☐	☐	☐
Premija už lojalumą.	☐	☐	☐	☐	☐
Organizacijos augimas.	☐	☐	☐	☐	☐
Orientacija į veiklos rezultatus.	☐	☐	☐	☐	☐

2. 2. Įvertinkite pateiktus teiginius, kiek pateikta vertybė svarbi organizacijoje, kurioje dirbate: (1 - visiškai nesvarbu, 5 - labai svarbu).

Mark only one oval per row.

	Visiškai nesvarbu.	Retai svarbu.	Kartais svarbu.	Dažnai svarbu.	Visada svarbu.
Gebėjimų panaudojimas.	☐	☐	☐	☐	☐
Savarankiškumas/laisvė priimant sprendimus.	☐	☐	☐	☐	☐
Siūlomų idėjų priėmimas ir įvertinimas.	☐	☐	☐	☐	☐
Karjeros galimybės.	☐	☐	☐	☐	☐
Kokurencija darbo vietoje.	☐	☐	☐	☐	☐
Įsitraukimas į problemų sprendimą.	☐	☐	☐	☐	☐
Galimybė tobulėti.	☐	☐	☐	☐	☐
Savirealizacija.	☐	☐	☐	☐	☐
Organizacijos misija, vizija, filosofija.	☐	☐	☐	☐	☐
Prasmingų tikslų įgyvendinimas.	☐	☐	☐	☐	☐
Organizacijos tradicijų puoselėjimas.	☐	☐	☐	☐	☐
Lojalumas organizacijai.	☐	☐	☐	☐	☐
Jauki darbo aplinka.	☐	☐	☐	☐	☐
Organizacijos reputacija.	☐	☐	☐	☐	☐
Darbinis įvaizdis (uniforma).	☐	☐	☐	☐	☐
Komandinis darbas.	☐	☐	☐	☐	☐
Draugiški darbiniai santykiai.	☐	☐	☐	☐	☐
Gerai vertinamas darbas.	☐	☐	☐	☐	☐
Noras įgauti šlovės.	☐	☐	☐	☐	☐
Darvo vadovo palaikymas.	☐	☐	☐	☐	☐
Priklausomybės organizacijai jausmas.	☐	☐	☐	☐	☐
Asmeninė sėkmė.	☐	☐	☐	☐	☐
Atliekamo darbo kontrolė.	☐	☐	☐	☐	☐
Sąžiningumas.	☐	☐	☐	☐	☐
Pareigingumas.	☐	☐	☐	☐	☐
Atsakingumas.	☐	☐	☐	☐	☐
Dalinimasis žiniomis, informacija.	☐	☐	☐	☐	☐
Bendradarbių, vadovo palaikymas.	☐	☐	☐	☐	☐
Tolerancija.	☐	☐	☐	☐	☐
Pagarba.	☐	☐	☐	☐	☐
Patogi darbo aplinka.	☐	☐	☐	☐	☐
Užtikrintas darbo saugumas.	☐	☐	☐	☐	☐
Užtikrinta asmeninė fizinė sveikata darbo vietoje.	☐	☐	☐	☐	☐
Atlyginimas mokamas laiku.	☐	☐	☐	☐	☐
Piniginiai paskatinimai už pasiektus rezultatus.	☐	☐	☐	☐	☐
Socialinės garantijos.	☐	☐	☐	☐	☐

	nesvarbu.	Retai svarbu.	Kartais svarbu.	Dažnai svarbu.	Visada svarbu.
Apmokomos atostogos, sveikatos draudimas, pensija.	☐	☐	☐	☐	☐
Premija už lojalumą.	☐	☐	☐	☐	☐
Organizacijos augimas.	☐	☐	☐	☐	☐
Orientacija į veiklos rezultatus.	☐	☐	☐	☐	☐

3. 3. Įvertinkite pateiktus teiginius pagal tai, kaip dažnai asmeniškai atliekate. (1 - niekada, 5 - visada).

Mark only one oval per row.

	Niekada.	Retai.	Kartais.	Dažnai.	Visada.
Gerai atliekate savo pagrindinio darbo užduotis.	☐	☐	☐	☐	☐
Gerai atliekate pagrindines užduotis pagal nustatytas standartines procedūras.	☐	☐	☐	☐	☐
Esate užtikrinti, jog užduotis atlikote tinkamai.	☐	☐	☐	☐	☐
Lengvai prisitaikote prie pagrindinių užduočių pokyčių.	☐	☐	☐	☐	☐
Susitvarkote su pagrindinių užduočių atlikimo pasikeitimais.	☐	☐	☐	☐	☐
Mokotės naujų įgūdžių, kurie padeda greičiau prisitaikyti prie pagrindinių užduočių pasikeitimų.	☐	☐	☐	☐	☐
Inicijuojate būdus kaip geriau atlikti pagrindines užduotis.	☐	☐	☐	☐	☐
Siūlote idėjas kaip pagerinti užduočių atlikimo būdus	☐	☐	☐	☐	☐
Įgyvendinate pokyčius, padedančius atlikti pagrindines užduotis.	☐	☐	☐	☐	☐

4. Jūs lytis:

Mark only one oval.

- ☐ Vyras
- ☐ Moteris
- ☐ Nenoriu atsakyti.

5. Jūsų amžius:

Mark only one oval.

- ☐ 18-23
- ☐ 24-29
- ☐ 30-40
- ☐ >40

6. Jūsų pareigos:

- ☐ Aukščiausio lygmens vadovas
- ☐ Vidutinio lygmens vadovas
- ☐ Pavaldinys

7. Miestas

Mark only one oval.

- ☐ Vilnius
- ☐ Kaunas
- ☐ Klaipėda
- ☐ Šiauliai
- ☐ Panėvėžys

B priedas. Birželio mėnesį atlikto organizacijos ir individo vertybių atitikimo tyrimo metodologija

ŽVALGOMOJO TYRIMO METODOLOGIJA

Vertinant individo ir organizacijos vertybių atitikimą, šiame darbe buvo atliktas žvalgomasis tyrimas, kurio metu buvo nustatytas pasirinktos įmonės vertybių taikymo individo ir organizacijos veiklose atitikimas.

Pasirinktas tyrimo metodas: netiesioginis objektyvus organizacijos ir individo vertybių atitikimo vertinimo modelis.

Tyrimo tikslas: nustatyti atitikimą tarp individo ir organizacijos vertybių taikymo jų veikloje.

Tyrimo uždaviniai:

1. Ištirti individų vertybių taikymą;
2. Ištirti organizacijos vertybių taikymą;
3. Nustatyti atitikimą tarp organizacijos ir individo vertybių.

Tiriamieji

Tyrime dalyvavo 46 respondentai iš Kauno, Klaipėdos, Panevėžio, Šiaulių bei Vilniaus, dirbantys vienoje mažmeninės prekybos įmonėje. Tyrimo dalyviai pagal amžių pasiskirstė taip: 16% - jaunesni nei 21 m., 72% jaunesni nei .31 m., 12% jaunesni nei 41 m. Remiantis išsilavinimu, respondentai susiskirstė į aukštąjį universitetinį išsilavinimą turintys – 46 %, pagrindinį išsilavinimą turintys – 37 %, aukštąjį neuniversitetinį išsilavinimą turintys – 17 %. Mažiau nei metus organizacijoje dirbantys apklausos dalyviai sudarė 22 %, nuo metų iki trijų – 64 % ir daugiau nei tris metus - 14 %. Pagal užimamas pareigas respondentai pa-suskirstė į 26 % vadovaujančias pareigas užimantys individai ir 73 % pavaldinio pareigas vykdančios darbuotojai.

Tyrimo metodika

Siekiant įvertinti individo ir organizacijos vertybių atitikimą, tyrime buvo pateikta skalė, kurioje buvo paprašyta apklausos dalyvių įvertinti, kiek su vertybėmis siejami pateikti teiginiai atitinka jų veiklą darbe. Atsakydamas į klausimą, respondentas turėjo įvertinti teiginį nuo 1 (visiškai netinka) iki 5 (labai tinka). Analogišku vertinimo būdu, respondentams reikėjo įvertinti ir organizacijos veiklą. Pirmoje lentelėje, pateikti apklausoje naudojami teiginiai buvo

sudaryti atsižvelgus į organizacijos vertybes, bei jų taikymo nurodymus (žr. 1 lentelė). Teiginių tinkamumas buvo suderintas su ekspertais: doc. dr. R. Korsakienė ir UAB „H&M“ pardavėjos vadovu P. Balkaičiu.

Sritis	Kriterijus	Individo vertybių taikymas	Organizacijos vertybių taikymas
Vertybės	Mes tikime žmonėmis	Pasitikiu kolegomis deleguojant jiems užduotis.	Organizacija suteikia galimybes darbuotojams tobulėti.
	Esame viena komanda	Paskirtą užduotį atlieku kartu su kolegomis.	Organizacija skatina darbą komandoje.
	Paprastumas	Iškilusias problemas sprendžiu lengviausiu būdu.	Organizacijoje nėra hierarchijos. Galiu tiesiogiai bendrauti su vadovu.
	Taupumas	Saugau įmonės inventorį ir tausoju įmonės turtą.	Organizacija vykdo efektyviai naudoja resursus.
	Nuolatinis tobulėjimas	Nuosekliai siekiu išsikeltų tikslų.	Organizacija nuolat vykdo efektyvumo gerinimo projektus.
	Verslumo dvasia	Priimu sprendimus didinančius organizacijos pelną.	Organizacija reaguoja į aplinkos pasikeitimus ir atlieka verslui priimtinius strateginius sprendimus.
	Tiesumas ir atvirumas	Dažnai perduodu grįžtamąjį ryšį kolegoms.	Organizacija užtikrina grįžtamojo ryšio naudojimą.
	Demografiniai duomenys	Informacija apie respondentą	Amžius, išsilavinimas, pareigos, darbo stažas šioje įmonėje.

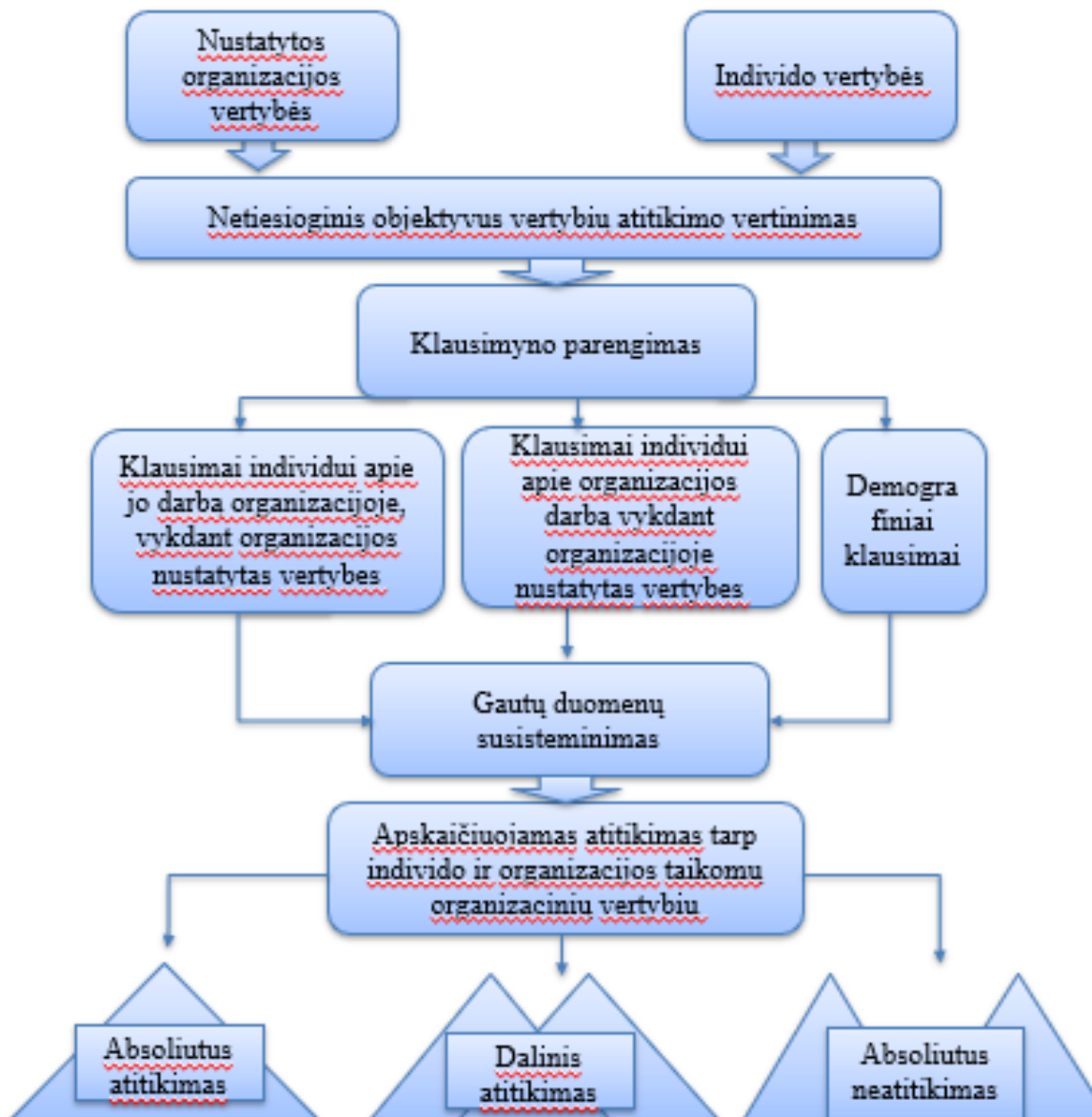
pav. 6 „Atlikto tyrimo klausimynas“. Šaltinis: sudaryta autorės.

Darbuotojų ir organizacijos vertybių atitikimas buvo nustatomas taikant Pirsono koreliacijos koeficientą. Šis rodiklis įvertina tiesinio ryšio stiprumą. Jis gali būti naudojamas, kai 24 stebimų atsitiktinių dydžių X ir Y reikšmės yra išmatuotos intervalų arba santykių skalėje, o jų dvimatis skirstinys yra normalusis. Populiacijos Pirsono koreliacijos koeficiento taškinis įvertis (imties Pirsono koreliacijos koeficientas) apskaičiuojamas taikant excel formulę: CORREL arba taikant formulę.

Tyrimo procedūra

Tyrimas buvo atliktas 2019 birželio 10-12 dienomis vienoje mažmeninės prekybos įmonėje. Tyrimo metu buvo apklausti UAB „H&M“ darbuotojai iš Vilniaus, Kauno, Klaipėdos, Šiaulių ir Panevėžio miestų. Tyrimui atlikti buvo gautas tiriamos organizacijos žmoniškųjų išteklių Lietuvoje ir Latvijoje vadovės sutikimas. Apklaustos metu darbuotojams buvo pristatytas tyrimo tikslas bei paaiškinta, jog apklausa yra anoniminė. Vidutiniškai respondantai anketas pildydami užtruko 7-12 min. Iš viso buvo išdalinta 50 apklausų, tačiau 4 iš jų buvo neužpildytos iki galo, todėl į duomenų analizę buvo įtraukti 46 tiriamųjų atsakymai.

C priedas. Žvalgomojo tyrimo modelis.



D priedas. Tyrimo rezultatų suminiai vidurkiai.

Teiginiai	Vidurkis	N	St. Nuokrypis
1. Įvertinkite pateiktus teiginius, kaip pateikta vertybė Jums svarbi asmeniniame gyvenime: (1 - 1, 5 - 5).			
Profesinės vertybės			
Gebėjimų panaudojimas	4.69	68	0.47
Savarankiškumas/laisvė priimant sprendimus.	4.74	68	0.51
Siūlomų idėjų priėmimas ir įvertinimas.	4.47	68	0.56
Karjeros galimybės.	4.85	68	0.43
Konkurencija darbo vietoje.	3.35	68	1.06
Įsitraukimas į problemų sprendimą.	4.15	68	0.74
Galimybė tobulėti	4.91	68	0.29
Ataskaita	4.51	68	
Dvasinės vertybės			
Savirealizacija.	4.82	68	0.38
Organizacijos misija, vizija, filosofija.	4.24	68	0.88
Prasmingų tikslų įgyvendinimas.	4.44	68	0.74
Organizacijos tradicijų puoselėjimas.	4.41	68	0.78
Lojalumas organizacijai.	4.47	68	0.66
Ataskaita	4.54	68	
Estetinės vertybės			
Jauki darbo aplinka	4.71	68	0.52
Organizacijos reputacija	4.94	68	0.24
Darbini įvaizdis	4.85	68	0.36
Ataskaita	4.18	68	
Socialinės vertybės			
Komandinis darbas.	4.82	68	0.38
Draugiški darbiniai santykiai	4.82	68	0.46
Gera vertinamas darbas.	4.85	68	0.36
Noras įgauti šlovės.	2.71	68	1.05
Darbo vadovo palaikymas.	4.79	68	0.41
Priklausomybės organizacijai jausmas.	3.88	68	1.09
Asmeninė sėkmė.	4.62	68	0.49
Atliekama darbo kontrolė	3.68	68	0.8
Ataskaita	4.33	68	
Dorovinės vertybės			
Sąžiningumas.	4.79	68	0.53
Pareigingumas.	4.85	68	0.36
Atsakingumas.	4.94	68	0.24
Dalinimasis žiniomis, informacija.	4.85	68	0.43
Bendradarbių, vadovo palaikymas.	4.88	68	0.32
Tolerancija.	4.79	68	0.41
Pagarba.	5	68	0
Ataskaita	4.95	68	
Fizinės vertybės			
Patogi darbo aplinka.	4.71	68	0.52
Užtikrintas darbo saugumas.	4.94	68	0.24
Užtikrinta asmeninė fizinė sveikata darbo vietoje.	4.85	68	0.36
Ataskaita	4.9	68	
Ekonominės vertybės			
Atlyginimas mokamas laiku	4.94	68	0.24
Piniginiai paskatinimai už pasiektus rezultatus	4.56	68	0.74
Socialinės garantijos.	4.91	68	0.29
Apmokamos atostogos, sveikatos draudimas, pensija.	4.94	68	0.24

Premija už lojalumą.	4.44	68	0.78
Organizacijos augimas.	4.59	68	0.65
Orientacija į veiklos rezultatus.	4.65	68	0.54
Ataskaita	4.72	68	
2. Įvertinkite pateiktus teiginius, kiek pateikta vertybė svarbi organizacijoje, kurioje dirbate: (1 - 1, 5 - 5).			
Profesinės vertybės			
Gebėjimų panaudojimas	4.59	68	0.65
Savarankiškumas/laisvė priimant sprendimus.	4.26	68	0.75
Siūlomų idėjų priėmimas ir įvertinimas.	4.35	68	0.69
Karjeros galimybės.	4.65	68	0.59
Konkurencija darbo vietoje.	3.38	68	1.12
Įsitraukimas į problemų sprendimą.	4.06	68	0.81
Galimybė tobulėti.	4.68	68	0.53
Ataskaita	4.34	68	
Dvasinės vertybės			
Savirealizacija.	4.5	68	0.8
Organizacijos misija, vizija, filosofija.	4.59	68	0.66
Prasmingų tikslų įgyvendinimas.	0.53	68	0.65
Organizacijos tradicijų puoselėjimas.	0.32	68	0.7
Lojalumas organizacijai.	4.32	68	0.94
Ataskaita	4.45	68	
Estetinės vertybės			
Jauki darbo aplinka.	4.65	68	0.54
Organizacijos reputacija.	4.62	68	0.6
Darbinį įvaizdis.	2.82	68	1.23
Ataskaita	4.09	68	
Socialinės vertybės			
Komandinis darbas.	4.85	68	0.36
Draugiški darbiniai santykiai.	4.68	68	0.47
Gera vertinamas darbas.	3.51	68	0.56
Noras įgauti šlovės.	2.76	68	1.09
Darbo vadovo palaikymas.	4.35	68	0.69
Priklausomybės organizacijai jausmas.	4.12	68	0.97
Asmeninė sėkmė.	3.24	68	1.02
Atliekama darbo kontrolė.	3.97	68	0.96
Ataskaita	3.99	68	
Dorovinės vertybės			
Sąžiningumas.	4.85	68	0.36
Pareigingumas.	4.85	68	0.36
Atsakingumas.	4.88	68	0.32
Dalinimasis žiniomis, informacija.	4.47	68	0.66
Bendradarbių, vadovo palaikymas.	4.65	68	0.54
Tolerancija.	4.94	68	0.24
Pagarba.	4.82	68	0.38
Ataskaita	4.85	68	
Fizinės vertybės			
Patogi darbo aplinka.	4.68	68	0.47
Užtikrintas darbo saugumas.	4.85	68	0.36
Užtikrinta asmeninė fizinė sveikata darbo vietoje.	4.85	68	0.36
Ataskaita	4.86	68	
Ekonominės vertybės			
Atlyginimas mokamas laiku.	4.94	68	0.24
Piniginiai paskatinimai už pasiektus rezultatus.	3.44	68	1.39
Socialinės garantijos.	4.76	68	0.74
Apmokamos atostogos, sveikatos draudimas, pensija.	4.85	68	0.36

Premija už lojalumą.	3.65	68	1.4
Organizacijos augimas.	4.62	68	0.69
veiklos rezultatus.	4.65	68	0.59
	4.46	68	
3. Įvertinkite pateiktus teiginius pagal tai, kaip dažnai jūsų darbe asmeniškai Jums pasitaiko pateikti teiginiai. (1 - 1, 5 - 5).			
Užduočių atlikimas.			
Gera atliekate savo pagrindinio darbo užduotis.	4.66	68	0.48
Gera atliekate pagrindines užduotis pagal nustatytas standartines procedūras.	4.76	68	0.43
Esate užtikrinti, jog užduotis atlikote tinkamai.	4.46	68	0.58
Ataskaita	4.62	68	
Prisitaikymas prie pasikeitimų.			
Lengvai prisitaikote prie pagrindinių užduočių pokyčių.	4.44	68	0.56
Susitvarkote su pagrindinių užduočių atlikimo pasikeitimais.	4.47	68	0.53
Mokotės naujų įgūdžių, kurie padeda greičiau prisitaikyti prie pagrindinių užduočių pasikeitimų.	4.53	68	0.61
Ataskaita	4.48	68	
Efektivumo gerinimas.			
Įgyvendinate pokyčius, padedančius atlikti pagrindines užduotis.	4.35	68	0.59
Siūlote idėjas kaip pagerinti užduočių atlikimo būdus/	4.4	68	0.78
Inicijuojate būdus kaip geriau atlikti pagrindines užduotis.	4.22	68	0.77
Ataskaita	4.32	68	

E priedas. 22-osios Lietuvos jaunujų mokslininkų konferencijos „Mokslas – Lietuvos ateitis“ teminė konferencijos straipsnis.