



## ORGANIZACIJOS IR INDIVIDO VERTYBIŲ ATITIKIMAS

Dovilė ŠULCAITĖ<sup>1\*</sup>, Renata KORSAKIENĖ<sup>2</sup>

<sup>1,2</sup>*Vilniaus Gedimino technikos universitetas, Verslo vadybos fakultetas, Vadybos katedra,  
Saulėtekio al. 11, LT-10223, Vilnius, Lietuva*

Gauta 2018 gruodžio 31 d.; priimta 2019 vasario 4 d.

**Santrauka.** Tyrimai rodo, kad vertybių atitikimas tarp asmens ir organizacijos padeda išlaikyti prisitaikančią darbo jėgą, skatina darbuotojų įsitraukimą ir mažina darbuotojų kaitą. Vis dėl to, autorių nuomone vertybė yra viena tų sąvokų, kurią nėra lengva apibrėžti, nes jos suvokimas skiriasi priklausomai nuo mokslinių tyrimų požiūrio, nuo pačio tyrėjo suvokimo, todėl vertybių samprata yra įvairiai suprantama ir aiškinama. Viskas tampa dar sudėtingiau, kai reikia įvertinti dviejų skirtingų subjektų (organizacijos ir individo vertybių) atitikimą. Šiame darbe apibrėžiama vertybių sąvoka bei įvertinami vertybių klasifikavimo būdai. Taip pat straipsnyje pateikiamas organizacijos ir individo atitikimo samprata bei nustatyta kaip galima įvertinti vertybių atitikimą tarp organizacijos ir individo. Straipsnis grindžiamas sisteminė, lyginamąja ir loginė mokslinės literatūros, mokslinių straipsnių ir periodinių leidinių analize bei grafinių duomenų pateikimo metodais.

**Reikšminiai žodžiai:** vertybės, individo ir organizacijos atitikimas, atitikimo koncepcija.

### Įvadas

Empiriniai tyrimai patvirtina, kad asmens – organizacijos vertybių atitikimas teigiamai siejasi su pasitenkinimu darbu, įsipareigojimu organizacijai bei mažina darbuotojų ketinimus išėiti iš darbo (Rana, 2010). Tyrėjai ir specialistai mano, kad atitikimas tarp asmens ir organizacijos yra svarbiausias veiksnys, padedantis išlaikyti prisitaikančią ir atsidavusią darbo jėgą, kas yra labai svarbu šiuolaikiniame verslo pasaulyje. Apskritai asmens ir organizacijos atitikimas yra tam tikra emocinė darbuotojo reakcija į savo darbą (Vveinhardt ir Gulbovaitė 2012). Plačiaja prasme asmens ir jį supančios aplinkos atitikimas yra apibrėžiamas kaip asmens ir aplinkos ar situacijos charakteristikų suderinamumas (Kristof 1996). Mokslininkai išskiria įvairius asmens-aplinkos atitikimo tipus: asmens ir profesijos, grupės, organizacijos, darbo ir vadovo atitikimas. Norint suderinti šiuos subjektus, svarbu atsižvelgti kas skatina jų suderinamumą. Būtent vertybės yra tai, kas yra svarbu ir verta dėmesio bei pastangų, norint atrasti bendrą organizacijos ir individo atitikmenį.

*Tyrimo problema:* Kaip pažymi V. 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. Dėl to atsiranda klausimai: Ar organizacijos vertybės gali atitikti individo vertybes (ir atvirkščiai)? Bei kaip įvertinti atitikimą?

*Tyrimo objektas:* Organizacijos ir individo vertybių atitikimas.

*Darbo tikslas:* Apibrėžti vertybių sąvoką. Nustatyti tinkamiausią vertybių klasifikavimo būdą. Išanalizuoti organizacijos ir individo atitikimo sampratą bei išsiaiškinti kokiais būdais galima įvertinti organizacijos ir asmens vertybių suderinamumą.

*Šiame darbe naudojami tyrimo metodai:*

- Taikoma sisteminė, lyginamoji ir loginė mokslinės literatūros, mokslinių straipsnių ir periodinių leidinių analizė.
- Grafiniai duomenų pateikimo metodai.

---

\* Autorius susirašinėti. El. paštas [sulcaite.d@gmail.com](mailto:sulcaite.d@gmail.com)

## 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 dėl to, skirtingas vertybių suvokimas, sukuria mūsų visuomenės kultūrinį pagrindą, tikriausiai todėl skirtingi autoriai nesutaria dėl vieningo vertybių sąvokos apibrėžimo.

Lietuvių kalbos žodynas (1993) labai abstrakčiai pateikia vertybes – vertas, brangus daiktas bei vertingas – turintis didelę vertę, brangus. J. Čiburienė ir J. 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, E. Martiškauskienė ir V. Tavoras (2012) ir teigia, kad vertybės ne tik tenkina asmens poreikius, bet ir suaktyvina visas asmens galias, kurios leidžia įprasmiti santykius, veiklą, ateities vizijas vertybių plotmėje. Apibendrinus literatūros autorių išvalgas, galima suprasti, kad vis dėl to nėra vieningo vertybių sąvokos pateikimo, tačiau pastarasis E. Martiškauskienė ir V. Tavoro (2012) vertybių apibrėžimas puikiai paantrina jau minėtą Rana (2010) teiginį apie vertybių įtaką individo ir organizacijos sąjungoje, todėl būtent ši sąvoka ir yra pagrindinė šiame darbe.

### 1.1. Klasifikavimas

Dėl skirtingų vertybių supratimo, yra tikslinga jas išsiryntinti naudojant vertybių klasifikavimą. Tačiau atliekant tyrimą pastebima, kad vieningo vertybių klasifikavimo modelio nėra. (Žr. 1 lentelė)

1 lentelė „Aurių siūlomi klasifikavimo metodai“

Autorius	Klasifikavimo kriterijai	Pastabos
M. Rokeach (1973)	Terminalinės ir instrumentalinės vertybės	Senas vertybių klasifikavimo metodas, kuriuo remiantis S. H. Schwartz sudarė naują klasifikavimo būdą.
S. H. Schwartz (1994)	Pasiekimai, rūpinimasis, konformizmas, hedonizmas, valdžia, saugumas, savirealizacija, stimuliacija, tradicija, universalizmas.	Trūksta vertybių susijusių su dabartine veikla bei kitų gyvenimo rolių, tokių kaip tėvystė.
P. Jusevičienė (1996)	Fundamentalios, bendražmogiškos, visuomeninės, organizacijos.	Skirtingose kategorijos galimos tos pačios vertybės,
V. Armanavičiūtė (2005)	Žemiausios, aukštesnės, dar aukštesnės.	Nėra įmanomas objektyvus vertybių vertinimas.
J. Vveinhardt ir E. Gulbovaitė (2012)	Ekonominės, socialinės, dvasinės, dorovinės, profesinės, fizinės, estetiškos.	Leidžia objektyviai vertinti skirtingų subjektų vertybes.

Šaltinis: sudaryta autorės.

Kaip matoma lentelėje, 1973 m. M. Rokeach vertybes suskirstė į terminalines ir instrumentalines.. Terminalinės vertybės atspindi galutinę egzistavimo būseną (individo pasiekimų, siekiamų tikslų galutiniai rezultatai). Pvz.: Draugystė, įdomus gyvenimas, socialinis pripažinimas. Instrumentalines 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 S. H. Schwartz. Remiantis terminalinių ir instrumentalinių vertybių suskirstymu, 1994 m. S. H. Schwartz 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. Vis dėl to, 2008 N. 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 kitomis gyvenimo rolėmis, tokiomis kaip tėvystė bei trūksta vertybių susijusių su dabartine subjekto veikla.

1996 m. P. 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 dėl to, toks vertybių paskirstymas yra itin kritiškai vertinamas kitų autorių, tai puikiai paaškina J. Vveinhardt (2007) teigdama, kad joks objektyvus vertybių vertinimo palyginimas nėra įmanomas, nes palyginti vertybes, kuri yra „aukštesnė“, o kuri „žemesnė“, gali tik subjektyvia nuomonę remiantis individas.

2012 m. J. Vveinhardt ir E. Gulbovaitė savo darbe vertybes suskirstė į 7 vertybių grupes. Ekonominės – rezultatyvumas, tobulėjimas ir kt; socialinės – pripažinimas, partnerystė ir kt; dvasinės – lojalumas, tradicijų puoselėjimas ir kt; dorovinės – pagarba, tolerancija, atsakingumas ir kt.; profesinės – pasiaukojimas, efektyvumas, kvalifikacija ir kt; fizinės - saugumas, patogumas, sveikata ir kt; estetiškos – jauki aplinka, gera reputacija, įvaizdis. Visos šios vertybės yra tiksliai apibrėžtos, nes jas galima pritaikyti, nepriklausomai nuo to, koks subjektas yra vertinamas (organizacija, visuomenė, individas). Todėl būtent šis vertybių klasifikavimo metodas yra tinkamiausia priemonė analizuojant organizacijos ir individo vertybių atitikimą.

## 1.2. Vertybių atitikimas

Tyrinėjimai taip pat rodo, kad vertybės yra daugialypis fenomenas, kurio metu viena kitą veikdamos susiduria trys vertybių sistemos: asmeninės, organizacijos, visuomenės. Daugelis vertybių gali būti reikšmingos visiems subjektams, tačiau kartu gali skirtis savo turiniu.

J. Vveinhardt (2007) savo darbe pateikė vertybes, kurios yra priskiriamos atskiriems subjektams:

- Individui: šeima, draugiškumas, atsakingumas, ištikimybė, principingumas, draugiškumas, geranoriškumas, sąžiningumas, dorumas, išmintingumas, gailėstingumas, meilė, pasiaukojimas ir kt.;
- Organizacijai: pelnas, bendradarbiavimas, geranoriškumas, kolektyvumas, lojalumas, mokymasis, drausmingumas, kruopštumas, pareigingumas, profesionalumas, tikslumas, kūrybiškumas, sąžiningumas, išmintingumas, santarvė, demokratiškumas, kompetentingumas, pasiaukojimas ir kt.;
- Visuomenei: Pasiaukojimas, geranoriškumas, socialinė atsakomybė, teisingumas, laisvė, ištikimybė, gailėstingumas, visuomeniškumas, santarvė, pilietiškumas, meilė žmonėms, patriotizmas, demokratija ir kt.

Kadangi šiame darbe siekiama išsiaiškinti, kokios organizacinės ir asmeninės vertybės atitinka, todėl yra tikslinga žinoti kokios vertybės yra pasikartojančios tarp šių segmentų. (žr. lentelė 2).

2 lentelė. Vertybės subjekto atžvilgiu

Vertybė \ Subjektas	Individas	Organizacija
Šeima	+	-
Draugiškumas	+	+
Atsakingumas	+	+
Ištikimybė	+	+
Principingumas	+	-
Geranoriškumas	+	+
Sąžiningumas	+	+
Dorumas	+	+
Išmintingumas	+	+
Gailėstingumas	+	-
Pasiaukojimas	+	+
Pelnas	-	+

Profesionalumas	-	+
Santarvė	-	+
Demokratiškumas	-	+
Laisvė	+	+

Šaltinis: sudaryta autorės pagal Vveinhardt (2007)

2 lentelėje pateikiama kokios vertybės sutampa analizuojamų subjektų atžvilgiu. Vertybės gali skirtis, priklausomai nuo to, kokią prasmę joms suteikia individas, tačiau visas vienija jų reikšmė asmeniui (Vveinhardt, Nikaitė, 2008). Vis dėl to, draugiškumas, atsakingumas, ištikimybė, geranoriškumas, sąžiningumas, dorumas, išmintingumas, pasiaukojimas ir laisvė yra vertybės, kurios veikia tiek individo, tiek organizacijos gyvavimą. Reikia pastebėti, kad kai kuriais atvejais vertybės gali turėti tą pačią reikšmę, tačiau skirtingus pavadinimus, pavyzdžiui: ištikimybė organizacijoje įvardijama kaip lojalumas.

Literatūroje akcentuojama, kad efektyvesnį organizacijos darbą lemia vertybių tapatumas. (Godrich, 2010). Vis dėl to, nors individas ir organizacijos puoselėja daugelį panašių vertybių, kai kuriais atvejais net gi vienodas, tai dar neįrodo jų suderinamumo.

## 2. Organizacijos ir individo atitikimo samprata

Kaip jau minėta, vertybių sutapimas dar nereikia subjektų atitikimo, todėl yra tikslinga išsiaiškinti kaip suvokiamas atitikimas literatūroje. Pasak R. Urbonaitės (2013), asmens–aplinkos atitikimo teorija detalai analizuojama organizacinės elgsenos tyrimuose. Remiantis šia teorija, galima išskirti penkis atskirus asmens – aplinkos atitikimo tipus: asmens-profesijos, asmens-organizacijos, asmens-darbo, asmens-grupės, asmens-vadovo. (Žiūrėti 3 lentelė)

3 lentelė. „Skirtingų autorių atitikimo sąvokos interpretavimas“

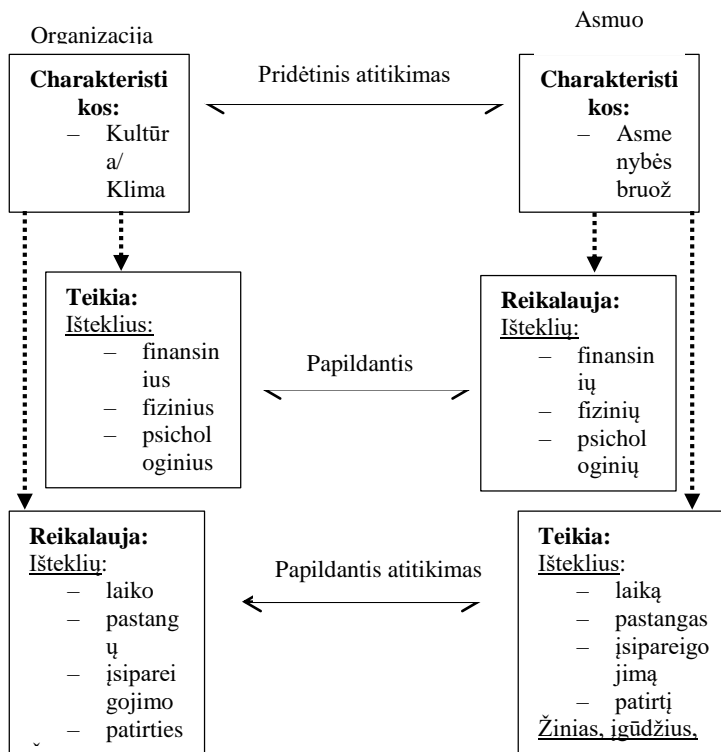
Sąvoka	Sąvokos paaiškinimas	Autorius, metai
Asmens – profesijos atitikimas	Žmonių interesų ir skirtingų profesijų/karjerų suderinamumas.	Kristof-Brown, 2005
Asmens – organizacijos atitikimas	tai individo ir organizacijos charakteristikų suderinamumas.	Kristof, 1996.
Asmens – darbo atitikimas	tai asmens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

Šaltinis: sudaryta autorės, pagal R. Urbonaitę

Savaime supranta, kad nagrinėjant organizacijos ir individo vertybių atitikimą, svarbiausia yra asmens ir organizacijos atitikimo sąvoka. 3 lentelėje pateikta asmens - organizacijos sąvoka apibrėžia, kad individo ir organizacijos atitikimą parodo pastarųjų charakteristikos suderinamumas, t. y. jų tikslų, vertybių, bruožų ir kt. suderinamumas.

### 2.1. Atitikimo vertinimas

Nors yra išskiriami atitikimo tipai, visgi yra daugybė būdų, kuriais gali būti apibrėžiamas, matuojamas suderinamumas. Vienas iš metodų, kuriuo ieškomas asmens ir organizacijos suderinamumas yra asmens atitikimo koncepcija. Čia išsiskiria du skirtingi požiūriai į suderinamumą: pirmasis požiūris išskiria pridėtinį suderinamumą. Tai pasireiškia, kai asmuo turi panašias charakteristikas su organizacijos ir atvirkščiai. Antrasis - papildantį atitikimą. Jis pasireiškia, kai asmens charakteristikos papildo tai, ko trūksta organizacijoje, ir atvirkščiai. (Žiūrėti paveikslas 1).



1 paveikslas. „Individo ir organizacijos atitikimo koncepcija“. Sudaryta autorės pagal L. A. Kristof, 1996

Reikia paminėti, kad organizacija gali būti apibūdinama remiantis joje dirbančių žmonių savybėmis arba bendrosiomis organizacijos charakteristikomis (pvz., vertybėmis, misija ir pan.) (Kristof 1996). Norint išvengti subjektyvumo, analizuojant organizacijos ir individo atitikimą, organizaciją reikia vertinti remiantis bendrosiomis organizacijos charakteristikomis, o ne žmonių, kurie joje dirba charakteristikomis.

1 paveiksle pavaizduota, jog organizacijos ir individo suderinamumas galimas trimis atvejais: kai abu pasižymi panašiomis pagrindinėmis charakteristikomis (pridėtinis atitikimas), kai nors vienas iš subjektų (organizacija arba asmuo) suteikia tai, ko kitam reikia (papildantis atitikimas) arba esant abiem paminėtiems atvejams.

Literatūros analizė rodo, kad populiariausias yra keturios operacinės individo ir organizacijos atitikimo sampratos, kuriomis tiriama jų suderinamumas:

- Asmens ir organizacijos vertybių;
- Asmens ir organizacijos keliamų tikslų;
- Asmens poreikių ir organizacijos struktūros bei sistemos;
- Asmens asmenybės ir organizacijos klimato.

Taigi matuojant pridėtinio atitikimo, tyrimai matuoja asmens ir organizacijos panašumus tarp pagrindinių šių subjektų charakteristikų. Pastebima, kad tokiuose tyrimuose (Edwards & Cable, 2009; Brazauskaitė 2011; Vveinhardt, Gulbovaitė 2012; Gurskytė 2012) suderinamumas sutapatinamas su vertybių atitikimu tarp individo ir organizacijos. Taip pat šie tyrimai atitinka literatūroje naudojamą asmens ir kultūros atitikimo sąvoką. Tyrimuose (Kristof et al., 2005; Godrich, P. 2010; Urbonaitė 2013), autoriai ir lygina asmens ir organizacijos keliamus tikslus. Vertinant papildantį atitikimą, autorius (Kristof, 1996) analizuoja darbuotojų ir organizacijos poreikių suderinimą. O norint išanalizuoti papildantį ir pridėtinį individo ir organizacijos atitikimą, mokslininkai (Žaptorius, 2007; Dudauskas 2006) vertina atitikimą asmens-organizacijos klimata. Taigi, lyginamų charakteristikų pasirinkimas priklauso nuo to, kokį asmens-organizacijos atitikimą norima įvertinti – pridėtinį ar papildantį.

Vertinti pasirinktą atitikimą, šiuo atveju, vertybių atitikimą tarp asmens ir organizacijos, galima įvairiais būdais. Dažniausiai literatūroje skiriami du tyrimo tipai: matuojantys suderinamumą netiesiogiai ir suderinamumą matuojantys tiesiogiai. Pastaruoju būdu, tiriamasis nurodo bendrą suvokimą apie tai, koku laipsniu jis organizaciją (jos vertybes) yra susijęs. (Kristof-Brown 2005). Tai galima atlikti interviu metu, kuomet tyrėjas apklausia tiriamąjį. Tiriant suderinamumą netiesiogiai, tyrėjas atlieka detalių palyginimą atitikimą tarp organizacijos ir asmens, kurį atskirai įvertina pats tiriamasis. Tokiu būdu savo tyrime naudojo bei didelio dėmesio susilaukė J. Vveinhardt (2007), bei 2015 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

gautus duomenis ir naudojant algoritmą nustatė, vertybių suderinamumą. Vis dėl to abu šie vertinimo būdai yra laiko subjektyviai, todėl 2005 metais L. A. Kristof išskyrė dar vieną matavimo formą – objektyvų suderinamumą. Šiuo būdu atitikimas tarp asmens vertinamas nepriklausomai nuo to, kaip individas jį suvokia. Tai galima atlikti lyginant paties asmens išskirtas jam pačiam būdingas charakteristikas (vertybes) su jau nustatytomis organizacijos charakteristikomis (vertybėmis).

Taigi atitikimas tarp asmens ir organizacijos yra plati, daugybę aspektų apimanti sąvoka. Šiuolaikinėje mokslinėje literatūroje vyrauja Kristof (1996) pateikta asmens-organizacijos atitikimo koncepcija. Vertinant organizacijos ir asmens suderinamumą, reikia tiksliai nustatyti, kokia tema norima tirti bei pasirinkti norimą tyrimo metodą. Kuris iš aptartų metodų yra geriausias, mokslininkai kol kas dar nepriėjo vieningos nuomonės. Tačiau L. A. Kristof-Brown (2005) manymu, subjektyviai vertinamas asmens-organizacijos atitikimas yra geriau darbuotojo elgesį organizacijoje numatantis veiksnys, nei objektyviais matais įvertintas asmens suderinamumas su organizacija.

## Išvados

Vertybės yra plačiai nagrinėjama tema įvairias moksliniais tikslais, todėl ir išsiskiria autorių nuomonės vertybių tema. Kadangi, šiame darbe nagrinėjama organizacijos ir individo vertybių suderinamumas, o mokslininkų nuomone, vertybės turi stiprią sąsają su kokybišku darbu bei įsipareigojimu organizacijai, todėl labiausiai šią temą atitinka V. E. Martiškauskienė ir Tavoro 2012 m. pateikta vertybių sąvoka. Ji apibrėžia, jog vertybės suaktyvina visas asmens galias, kurios leidžia įprasmiti santykius, veiklą ir ateities vizijas vertybių plotmėje, o ne tik tenkina asmens poreikius.

Kadangi, vertybės yra itin plati tema, ją supaprasti gali tinkamas vertybių klasifikavimas. Literatūroje taip pat išsiskiria nuomonės, kaip reiktų tinkamai klasifikuoti vertybes. Vis dėl to, žinant savo darbo kryptį, bei įvertinus kitų tyrėjų nuomonę, galima pasirinkti efektyviausią vertybių klasifikavimo būdą. Norint vertinti du skirtingu subjektais, siūloma remtis J. Vveinhardt ir E. Gulbovaitė (2012) vertybių suskirstymu į ekonominės, socialinės, dvasinės, dorovinės, profesinės, fizinės bei estetiškos. Šis klasifikavimas leidžia objektyviai vertinti vertybes, jas lyginti, nepriklausomai nuo pasirinkto subjekto (individas, organizacija, visuomenė).

Analizuojant vertybių atitikimą, literatūroje galima atrasti, kad kai kurios tos pačios vertybės yra svarbios visiems segmentams. Analizuojant būtent organizacijos ir individo vertybių suderinamumą, yra naudinga žinoti, kad draugiškumas, atsakingumas, ištikimybė, geranoriškumas, sąžiningumas, dorumas, išmintingumas, pasiaukojimas ir laisvė yra vertybės, kurios analizuojamos vertinant tiek individo, tiek organizacijos gyvavimą. Tačiau, reikia pabrėžti, kad vertybių tapatumas tarp subjektų negali garantuoti jų suderinamumo.

Analizuojant bendrai individo ir aplinko atitikimą, galima išskirti penkis tipus: asmens-profesijos, asmens-organizacijos, asmens-darbo, asmens-grupės, asmens-vadovo. Šiame darbe analizuojama tema yra artimiausia asmens-organizacijos atitikimui, kuris apibrėžia, jog individo ir organizacijos atitikimą parodo pastarųjų charakteristikos suderinamumas, t. y. jų tikslų, vertybių, bruožų ir kt. suderinamumas.

Vertinant organizacijos ir individo suderinamumą, siūloma remtis 1996 m. sukurta atitikimo koncepcija, kurioje išsiskiria du skirtingi požiūriai į suderinamumą: pirmasis požiūris išskiria pridėtinį suderinamumą. Tai pasireiškia, kai asmuo turi panašias charakteristikas su organizacijos ir atvirkščiai. Antrasis - papildantį atitikimą. Jis pasireiškia, kai asmens charakteristikos papildo tai, ko trūksta organizacijoje, ir atvirkščiai. Remiantis tuo, galima tikslingai nukreipti ir apibrėžti, koku būdu norima įvertinti atitikimą. Šiuo atveju, reikia vertinti pridėtinį organizacijos ir asmens suderinamumą, išskiriant vieną iš charakteristikų – vertybes.

Įvertinti vertybių suderinamumą galima trimis būdais: tiesioginis, kai tiriamasis nurodo bendrą suvokimą apie tai, koku laipsniu jis organizacijos vertybės yra susiję; netiesioginis, kai tyrėjas atlieka detalų palyginimą atitikimą tarp organizacijos ir asmens, kurį atskirai įvertina pats tiriamasis; bei objektyvus, kuomet atitikimas tarp asmens vertinamas nepriklausomai nuo to, kaip individas jį suvokia. Pastarasis būdas yra retai taikomas, nes tyrėjų manymu, objektyviais matais įvertintas suderinamumas yra prasčiau numatantis darbuotojo elgesį organizacijoje veiksnys nei subjektyviai vertinamas asmens-organizacijos atitikimas. Vis dėl to, koku konkrečiu būdu įvertinti organizacijos ir vertybių suderinamumą, gali pasirinkti kiekvienas tyrėjas, remiantis savo asmenine nuomone.

## Literatūra

- Aramavičiūtė, V. (2005). Vertybės kaip gyvenimo prasmės pamatas. *Acta paedagogica Vilnensia*. Vilnius: VU leidykla
- Brazauskytė S. (2011). Darbuotojų ir organizacijos vertybių atitikimo, organizacinio pilietiškumo ir subjektyviai vertinamo vertinamo darbo atlikimo kokybės ryšys. Kaunas: Vytauto Didžiojo universiteto leidykla.
- Čiburienė, J., Guščinskienė, J. (2007). Kultūrinės vertybės ir žinių visuomenės vystymasis Lietuvoje. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*. Nr. 43, p. 43-56. Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas.

- Dudauskas, G. (2006). Organizacijos kultūra. (ISBN 9955-423-45-5). Vilnius: Generolo Jono Žemaičio Lietuvos karo akademija.
- 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>
- Godrich, P. (2010). Organizational culture profile into Schwartz's theory of universals of values, *Personnel Psychology*, 10, 1-12.
- Gurskytė, I. 2012. Subjektyvus asmens ir organizacijos vertybių atitikimas: fenomenologinė išgyvenimo analizė. Vilnius: Mykolo Riomerio universiteto leidykla.
- Jucevičienė, P. (1996). Organizacijos elgsena. Kaunas: Technologija.
- Kavaliauskienė V. (2005). Socialinio darbo vertybių ir principų sistemos problemos. *Tltai*. Nr. 1. (p. 77-84). Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla.
- Koivula, N. (2008). Basic human values in the workplace. *Department of Social Psychology*. University of Helsinki. Retrieved from: <https://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/37972/basicum.pdf?sequence=2>.
- Kristof, A. L. (1996). Person-organization fit: An integrative review of its conceptualizations, measurement, and implications. *Personnel Psychology*, 49, 14-23.
- Kristof-Brown, A. L., (2005). Perceived application fit. *Personnel Psychology*. Retrieved from <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/pdf/10.1111/j.1744-6570.2000.tb00217.x>
- Lietuvių kalbos žodynas. (1993). Vilnius: mokslo ir enciklopedijų leidykla.
- Martišauskienė E., Tavoras V. (2012). Mokytojų vertybinės orientacijos kaip jų meninės individualybės formavimosi veiksnys. *Acta Paedagogica Vilnensia*, Nr. 28, p. 73-82
- Rana, I. (2010). Asmens-organizacijos, asmens-darbo bei asmens-vadovo suderinamumo sąsajos su įsipareigojimu organizacijai. Kaunas: Vytauto Didžiojo universiteto leidykla.
- Rokeach, M. (1973). *The Nature of Human Values*. New York: The Free Press.
- Schwartz, S. H. (1994). Are there universal aspects in the structure and contents of human values? *Journal of Social Issues*, Nr. 50(4)
- Urbonaitė R. (2013). Skirtingas pareigas užimančių darbuotojų atitikimo organizacijai ir darbo reikalavimams svarba subjektyviai vertinamai darbo atlikimo kokybei. Kaunas: Vytauto Didžiojo universiteto leidykla.
- Vasiliauskas, R. (2005). Vertybių pedagogika: įžvalgos į vertybių ugdymo teoriją ir praktiką. Vilnius: Vilniaus pedagoginis universitetas.
- Vveinhardt, J. (2007). Vertybinė individo, organizacijos ir visuomenės triada: kongruencijos paieškos organizacijoje. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*. Nr. 2, (p. 9-20).
- Vveinhardt, J., Nikaitė, I. (2008). Vertybių, kaip organizacijos kultūros elemento, poveikis viešbučių darbo veiksmingumui. *Jaunųjų mokslininkų darbai*. Nr. 1 (17).
- Vveinhardt, J.; Gulbovaitė, E. 2012. Asmeninių ir organizacijos vertybių kongruencija: dialogo paieškos, *Jaunųjų mokslininkų darbai*, Nr. 1, (p. 167–173).
- Vveinhardt, J.; Gulbovaitė, E. 2012. Asmeninių ir organizacinių vertybių kongruentiškumo Lietuvos organizacijose diagnostavimas. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*. Nr. 63, (p. 99-112).
- Vveinhardt, J.; Gulbovaitė, E. 2015. Asmeninių ir organizacinių vertybių kongruencijos diagnostinis instrumentas. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*. Nr. 73, (p. 161-190).
- Žapatorius, J. (2007). *Filosofija, sociologija*. Vilnius: VGTU leidykla, Technika.

## MATCH OF INDIVIDUALS AND ORGANIZATION VALUES

Dovilė ŠULCAITĖ, Renata KORSAKIENĖ

**Abstract.** Studies confirm that the match between the values of a person and organization is positively related to job satisfaction, commitment to the organization and reduces the employees' intention to leave. However, according to authors, value is one of those concepts that are not easy to define, because it is differently understood and interpreted. It is even more complicated when it comes to assessing the correspondence of two different entities (organization and individual values). This work defines the concept of values and evaluates the ways of classifying them... This article also describes the concept of organizational and individual compliance and how it is possible to assess the correspondence of values between an organization and an individual. This article is based on the systematic, comparative and logical analysis of scientific literature, scientific articles and periodicals, as well as on graphical data presentation methods.

**Keywords:** values, values, personal and organizational match, match conception.