

Vilniaus Universitetas
Filosofijos fakultetas
Klinikinės ir organizacinės psichologijos katedra

Asta Asačiovaitė

Organizacinės psichologijos studijų programa

Magistro darbas

**Individualių ir organizacinių vertybių suderinamumo sąsajos su darbuotojų
įsipareigojimu organizacijai**

Darbo vadovė: doc.D.Bagdžiūnienė

Vilnius 2007

Baigiamąjį darbą „*Individualių ir organizacinių vertybių suderinamumo sąsajos su darbuotojų įsipareigojimu organizacijai*“, patvirtintą Filosofijos fakulteto dekanų įsakymu Nr., parengiau savarankiškai, galutinai suredagavau ir įteikiau vadovui.

.....
(Data)

.....
(Absolvento parašas)

Baigiamasis darbas atitinka (neatitinka) MA
darbams keliamus reikalavimus ir gali būti ginamas

.....
(Data)

.....
(Vadovo parašas)

Baigiamąjį darbą su vadovo tarpininkavimu katedra gavo

.....
(Data)

.....
(Katedros reikalų tvarkytojos parašas)

TURINYS

Santraukos.....	4
PRATARMĖ	6
ĮVADAS.....	7
1.1. Vertybės organizacijoje	7
1.2. Asmens – organizacijos atitikimas ir vertybės.....	9
1.3. Įsipareigojimas organizacijai	10
1.4. Socializacija	14
1.5. Individualių ir organizacinių vertybių suderinamumo tyrimai	20
METODIKA	28
2.1. Tiriamieji	28
2.2. Tyrimo metodai.....	29
2.3. Tyrimo eiga.....	31
2.4. Duomenų tvarkymas	32
REZULTATAI.....	33
REZULTATŲ APTARIMAS	57
IŠVADOS	69
LITERATŪRA	70
PRIEDAI	75

Individualių ir organizacinių vertybių suderinamumo sąsajos su darbuotojų įsipareigojimui organizacijai

Santrauka

Organizacijoje egzistuojančios vertybės ir valdymas vertybėmis šiandien yra aktuali tema: ne viena organizacija garsiai deklaruoja savo išpažįstamas vertybes, tačiau iškyla klausimas, kiek tas vertybes remia joje dirbantys darbuotojai. Tyrimais yra įrodyta, kad individualių bei organizacinių vertybių suderinamumas yra susijęs su darbuotojų sutelktumu, pasitenkinimu darbu, įsipareigojimu organizacijai ir pan. Lietuvoje individualių bei organizacinių vertybių suderinamumas ir jo sąsajos su įsipareigojimu organizacijai yra mažai tyrinėta sritis.

Šiuo tyrimu siekiama įvertinti ryšį tarp organizacinių ir individualių vertybių suderinamumo ir darbuotojų įsipareigojimo organizacijai. Taip pat norima pažiūrėti, ar naudojamų socializacijos taktikų kiekis yra susijęs su individualių bei organizacinių vertybių suderinamumu.

Trys pagrindiniai šiame tyrime išskirti kintamieji yra individualių bei organizacinių vertybių suderinamumas, įsipareigojimas organizacijai ir organizacijos naudojamų socializacijos taktikų kiekis.

Kintamiesiems išmatuoti buvo naudojamos trys metodikos: įsipareigojimui nustatyti buvo naudojama Meyer ir Allen įsipareigojimo organizacijai skalė [Organizational Commitment Scale]; vertybėms, tiek individualioms, tiek organizacijos, nustatyti buvo naudojamas McDonald ir Gandz vertybių taksonomijos klausimynas; standartizuoto interviu metu buvo išsiaiškinta organizacijos naudojamos socializacijos taktikos.

Apklausus keturias organizacijas ir jose dirbančius darbuotojus (iš viso buvo apklausti 123 tiriamieji), tyrimo rezultatai atskleidė, kad individualių bei organizacinių vertybių suderinamumas reikšmingai susijęs su darbuotojų įsipareigojimu organizacijai. Nors reikšmingos sąsajos tarp naudojamų taktikų skaičiaus ir individualių vertybių suderinamumo nebuvo nustatytos, tačiau buvo atskleista tendencija, kad didesnio socializacijos taktikų kiekio naudojimas susijęs su atskirų vertybių (dėmesingumo, moralinio sąžiningumo, paslaugumo, plačių pažiūrų, teisingumo ir tvarkingumo) suderinamumu.

The Correlation of Congruence between Organizational and Individual Values with Employees' Commitment to the Organization

Summary

Organizational values and managing by values is a live topic today: a lot of organizations declare publicly their official values, but there is an important question, how strong the employees of organizations sustain these values. It was suggested by other researchers that value fit between the person and the organization is related to employees' cohesion, job satisfaction, organizational commitment and so on. The correlation of congruence between individual and organizational values with employees' commitments to organization wasn't much of researchers' interest in Lithuania so far.

This paper makes an attempt to determine the correlation of congruence between organizational and individual values with employees' commitment to the organization. And it makes an attempt to determine whether relationship exists between number of used socialization tactics and congruence between organizational and individual values.

Three basic variables were defined in this research: the congruence of individual and organizational values, organizational commitment and used socialization tactics.

Three techniques were used to gather data: organizational commitment was measured using Meyer and Allen's Organizational Commitment Scale; organizational and individual values were measured using McDonald and Gandz's taxonomy of values questionnaire; and socialization tactics were measured using standardized interview.

The results of four organizations have shown that congruence between organizational and individual values was significantly related with employees' commitment to the organization. Though there wasn't found significant correlation between number of used socialization tactics and congruence between organizational and individual values, the result has shown a trend that there is relationship between number of used socialization tactics and congruence between separate (consideration, moral integrity, courtesy, broad-mindedness, fairness and orderliness) organizational and individual values.

PRATARMĖ

Vertybės lemia veiksmus bei pasirinkimus, jos padeda atskirti, kas yra gera ir kas bloga, kas teisinga ir kas klaidinga. Tiek individai, tiek organizacija savo tikslus nustato remdamiesi vertybėmis, todėl vertybės yra svarbios tiek organizacijai, tiek darbuotojui.

Kalbant organizacijos vertybių tema, vienas iš esminių klausimų yra organizacijos vertybių bei joje dirbančių individų asmeninių vertybių santykis. Ne viena organizacija garsiai deklaruoja savo išpažįstamas vertybes, tačiau iškyla klausimas, kiek tas vertybes remia joje dirbantys darbuotojai. Kalbant apie organizacijoje egzistuojančias vertybes, apie valdymą vertybėmis, labai svarbu, kad tas vertybes priimtų ir organizacijoje dirbantys darbuotojai, kad jos nebūtų nuleistos iš viršaus, o būtų realios ir priimtinos visiems organizacijos nariams. Tyrimais yra įrodyta, kad individualių bei organizacinių vertybių suderinamumas yra susijęs darbuotojų sutelktumu, pasitenkinimu darbu, įsipareigojimu organizacijai ir pan. Moksliniais tyrimais įrodyta, kad jeigu darbuotojų vertybės sutampa su organizacijos vertybėmis, tai didina emocinį įsipareigojimą organizacijai.

Lietuvoje individualių bei organizacinių vertybių suderinamumas ir jo sąsajos su įsipareigojimu organizacijai yra mažai tyrinėta sritis, nors šis klausimas turėtų būti aktualus šiandienos realybėje: organizacijų efektyvumą mažina didelė darbuotojų kaita, neužpildytos darbo vietos, neįsipareigoję ir dėl to dedantys mažiau pastangų darbuotojai. Vienas iš galimų išėties taškų – individualių bei organizacinių vertybių suderinamumo didinimas, kuris, manoma, susijęs su įsipareigojimu organizacijai. Suderinti individualias bei organizacines vertybes galima socializacijos pagalba.

Šiame tyrime siekiame įvertinti ryšį tarp individualių bei organizacinių vertybių suderinamumo bei įsipareigojimo organizacijai, taip pat naudojamų socializacijos taktikų kiekio sąsajas su vertybių suderinamumu. Tyrimo metu pažiūrėsime, ar yra reikšmingų skirtumų tarp viešų ir privačių organizacijų.

IVADAS

1.1. Vertybės organizacijoje

Vertybė - individo gyvenimą formuojantis veiksnys. Nuo to, kokias vertybes žmogus renkasi, priklauso ir jo vertybinė orientacija. Vertybė – atramos taškas gyvenime, sąlygojantis žmogaus santykius su aplinkiniais, požiūrį į darbą, motyvuojantis žmonių elgesį. Žmogus yra laisvas rinktis savo vertybes, tačiau būdamas organizacijos dalimi privalo bent pasistengti priimti jos vertybes. Vertybių sistema atlieka svarbų vaidmenį, kuris susijęs su organizacijos sėkme. Jeigu vertybės plačiai priimamos organizacijoje, tai jos turi įtakos tam, kaip elgiamasi su klientais ir kaip jie traktuojami, kaip yra matomi darbuotojai ir jų indėlis ir kaip jiems yra atlyginama, taip pat kaip yra matoma ateitis ir kaip vadovaujama (Dunn, 1991).

Vertybės – tai, kas organizacijoje vertinama labiausiai. Meglino ir Ravlin (cit. pg. Gillespie ir kt., 2003, p. 7) apibrėžė vertybes kaip „*asmens įgytus tikėjimus apie tai, kaip jis ar ji turi ar privalo elgtis*“.

Vertybių tyrinėjimo pradininkas buvo Rokeach. Jis (cit. pg. McGrath, 2004; Chowdhury, Amin, 2005; Kalliath, Bluedorn, Strube, 1999, p. 1176) nurodė, kad „*vertybės – tai priimti kultūros elementai, normatyviniai įsitikinimai, kurie kreipia elgesį ir norimus rezultatus organizacijoje*“ (vertybės kreipia elgesį, kuris padeda pasiekti pageidaujamus rezultatus organizacijoje). Vertybės nulemia žmogaus sprendimus ir elgesį. Vertybės yra svarbios, nes jos susijusios su tuo, kaip individas elgiasi darbe atsižvelgdamas į tai, kas yra gerai ir kas blogai.

Yra įvairių darbo vertybių apibrėžimų. Pagal Pennings (cit. pg. Elizur, Koslowsky, 2001, p. 593), darbo vertybių sistema gali būti apibrėžiama kaip nuostatų ir nuomonių rinkinys, kuriuo individas įvertina savo darbą ir darbo aplinką. Herzbergas ir kiti (cit. pg. Elizur, Koslowsky, 2001, p. 593) darbo vertybes laikė kaip reprezentuojančias motyvacinius aspektus.

Vertybės yra pastovios ir beveik nesikeičia. Jos yra vienas iš organizacinės kultūros elementų (Schein, 1992, p. 19-20). Vertybėmis nurodoma kaip reikia dirbti, į ką nukreipiamas dėmesys, ko siekiama (Šimanskienė, 2002, p. 49). Vertybės nustato kryptį žmonių veiklai, įskaitant ir jų pasirinkimus.

Vertybės yra viena iš esminių charakteristikų, kurias darbuotojai ir organizacija patiria kartu (Finegan, 2000, p. 149). Vertybės, remiantis Dose (cit. pg. Finegan, 2000, 149), yra vertinimo standartai, susiję su darbu ar darbo aplinka, kurių pagalba individai skiria, kas yra „teisinga“/ „tinkama“ arba įvertina, kam reikia teikti pirmenybę, kas yra svarbiausi dalykai. Nekyla abejonių

dėl to, jog individai, greičiausiai, geriau jausis toje aplinkoje, kuri atitinka jų vertybes. Individai, kurie turi panašias vertybes, yra linkę panašiai interpretuoti įvykius, kas jiems padeda sumažinti netikrumą, dviprasmiškumą, konfliktus ir kitas neigiamas darbo ypatybes (Ostroff, Shin, Kinicki, 2005, p. 599).

Egzistuoja abipusis ryšys tarp organizacijos vertybių ir asmeninių žmogaus vertybių: žmogus į organizaciją atsineša savo pažiūras, įsitikinimus. Savo ruožtu organizacijoje sužino apie bendrus tikslus ir principus, kurių ji laikosi. Jeigu organizacijos vertybės yra priimtinos asmeniui, tikėtina, kad jis pasiliks ir aktyviai veiks, nes ten sutiks žmonių su panašiomis pažiūromis. Kita vertus, įnešdamas savo požiūrį (jeigu jis bus suderinamas su bendra veikla) skatins inovacijas organizacijoje, formuos palankesnę organizacijos atmosferą. Verslo įmonės pradeda suprasti, jog įmonės kultūra formuojama žmonių ir dažnai priima darbuotojus, kurie iš esmės laikosi panašių vertybių, kaip ir pati organizacija, arba atvirkščiai, nori šiek tiek pakeisti kultūrą kompanijoje ir kviečia dirbti žmones, kurie galėtų būti to pokyčio iniciatoriais.

Organizacija turi savo vertybes, tik vienu organizacijų jos yra labiau apibrėžtos ir įtvirtintos, kitų ne. Vertybės yra, ar bent turėtų būti, vienas iš svarbesnių kriterijų, dėl kurių žmogus apsisprendžia prisijungti prie vienos ar kitos organizacijos. Pasirenkant profesiją, nemažą vaidmenį atlieka vertybės: žmonės yra labiau linkę pasirinkti tokius darbus, kurių turinys yra artimas jų vertybinei orientacijai (Garrod, 2005). Labai svarbu ir tai, jog žmonės yra motyvuoti susirasti tokią darbo aplinką, kuri atitinka jų vertybes.

Deklaruojamos vertybės yra itin svarbios dėl to, kad pagal jas žmonės gali spręsti, kokius interesus gina organizacija, kokioms žmonių grupėms ji atstovauja ir ko galima tikėtis apsilankius joje. Jeigu darbuotojas jaučia, kad organizacijos vertybės ir jo vertybės sutampa, tikėtina, kad jis bus patenkintas ir lojalus įmonei bei labiau prie jos prisirišęs (Furnham, 1997, p. 238-239).

Vertybių sistema yra ilgalaikė. Ją suprasti svarbu, nes nuo jos priklauso, ką žmonės mano apie save ir apie savo darbą. Vertybių sistema turi įtakos asmens bei organizacijos efektyvumui. Vertybės įtakoja darbo pasirinkimą, pasitenkinimą darbu ir įsipareigojimą darbui. Vertybių atitikimas yra susijęs su ketinimu palikti organizaciją bei su darbuotojų kaita.

Daugelis autorių (cit. pg. Dose, 1997) sutinka, jog vertybės yra standartai ar kriterijai, skirti tikslų iškėlimui ar elgesio orientavimui, kurie yra santykinai ilgalaikiai ir stabilūs laike. Organizacijos vertybės, jeigu yra tinkamai iškomunikuotos, gali valdyti elgesį, kuris remia organizacijos viziją ir misiją (Desjardins, 2006, p. 3).

Viena svarbiausių bendrų vertybių ir įsitikinimų funkcijų yra suteikti organizacijos nariams identiškumo jausmą, kuris ugdo įsipareigojimą organizacijai (Šimanskienė, 2002, p.44). Tai turi įtakos organizacijos stabilumui, yra savotiškas planas, kaip formuoti elgesį, motyvuojant darbuotojus tinkamai elgtis.

1.2. Asmens – organizacijos atitikimas ir vertybės

Yra pasiūlyta nemažai skirtingų atitikimo [fit] koncepcijų, tokių kaip atitikimas tarp individo sugebėjimų ir darbo reikalavimų, atitikimas tarp individo charakteristikų (asmenybės, vertybių, tikslų) ir organizacijos charakteristikų (kultūros, vertybių, tikslų, normų) (Ostroff, Shin, Kinicki, 2005, p. 593-595). Remiantis Bretz ir Judge (cit. pg. Fredrickson, 2006; cit. pg. Yaniv, Farkas, 2005, p. 450), asmens–organizacijos atitikimas turi keturis pagrindinius elementus:

1. Atitikimas tarp individualių įgūdžių bei sugebėjimų ir darbo reikalavimų, tai yra laipsnis, kuriuo individo žinios, įgūdžiai ir sugebėjimai atitinka darbo reikalavimus;
2. Atitikimas tarp individualių poreikių ir organizacijos galimybės tuos poreikius patenkinti;
3. Atitikimas tarp individualios asmenybės ir organizacijos įvaizdžio;
4. Atitikimas tarp individualios vertybių orientacijos ir organizacijos vertybių ir kultūros.

Asmens-organizacijos atitikimo koncepcija nagrinėja individo asmeninių vertybių ir organizacijos vertybių suderinamumą, remiantis subjektyviu darbuotojų suvokimu (Yaniv, Farkas, 2005, p. 448).

Asmens-organizacijos atitikimą tyrinėjo nemažai autorių. Chatman (1991) asmens-organizacijos atitikimą apibrėžė kaip „*suderinamumą tarp organizacijos vertybių ir asmeninių vertybių*“. Autorė (Chatman, 1991) teigia, kad darbuotojų vertybių ir organizacijos vertybių suderinamumas gali nulemti individo pasitenkinimą darbu, įsipareigojimą organizacijai, ketinimą keisti darbą ir atlikimą. Panašiai pritaria O'Reilly ir kiti (cit. pg. Yaniv, Farkas, 2005, p. 457-458), kad esant aukštam individualių vertybių ir organizacinių vertybių suderinamumui, darbuotojai yra mažiau linkę keisti darbą, jaučia didesnę pasitenkinimą, yra labiau įsipareigoję organizacijai ir produktyvesni. Schneider (cit. pg. Nazir A Nazir, 2005, p. 40) pasiūlė idėją, kad individus traukia organizacijos, kurios, jų suvokimu, turi tas pačias vertybes kaip ir jie. Panašiai, organizacijos stengiasi atsirinkti naujokus, kurie, tikėtina, turi tas pačias vertybes kaip ir jos. Tikima, kad stiprus individualių ir organizacinių vertybių suderinamumas sąlygoja stiprų darbuotojų įsipareigojimą organizacijai (Nazir A Nazir, 2005, p. 40).

Tyrimais buvo nustatyta, kad subjektyvus (individo suvokiamas) asmens–organizacijos atitikimas yra ne mažiau susijęs su rezultatais, negu tikrasis atitikimas: tai paremia nuomonę, kad individų subjektyvus suvokimas lemia jų nuostatas ir elgesį (Ostroff, Shin, Kinicki, 2005, p. 603-620). Minėti autoriai, remdamiesi tuo, kad suvokimas turi didesnės įtakos reakcijoms nei tikroji situacija, įrodinėjo, kad netiesioginis subjektyvus atitikimas yra stipriai susijęs su nuostatomis į darbą, tokiomis kaip pasitenkinimas darbu ir įsipareigojimas organizacijai. Atliktas tyrimas leidžia

daryti prielaidą, kad tiek realus asmens-organizacijos atitikimas, tiek suvokiamas atitikimas buvo susiję su pasitenkinimu darbu, įsipareigojimu organizacijai ir ketinimu keisti darbą (Ostroff, Shin, Kinicki, 2005, p.603-620). Šie rezultatai parėmė ankstesnius asmens–organizacijos atitikimo tyrimus ir patvirtino, kad individualių charakteristikų ir darbo aplinkos atitikimas yra svarbus darbuotojo nuostatoms.

Tiriant asmens–organizacijos atitikimą, vertybės yra viena iš pagrindinių šio atitikimo charakteristikų. Yra trys susijusios priežastys, dėl kurių vertybės yra viena iš pagrindinių asmens-organizacijos atitikimo charakteristikų:

1. Vertybės yra svarbios tiek asmeniui, tiek organizacijai.
2. Vertybės yra svarbus matas įvertinant asmens ir organizacijos charakteristikų atitikimą iš dalies dėl to, kad jomis lengva charakterizuoti tiek asmenį, tiek organizaciją.
3. Yra priimta vertybėmis matuoti asmenis ir organizacijas, todėl lengva juos palyginti tuo pačiu matu (Gillespie ir kt., 2003, p. 8-9).

Nagrinėjant organizacijos vertybių temą, iškyla keletas esminių problemų. Viena jų – organizacijos vertybių bei jos narių asmeninių vertybių santykis. Įvairūs tyrimai teigia, kad egzistuoja stiprus ryšys tarp narių asmeninių bei organizacijos vertybių tapatumo. Vertybių sutapimas būtinas ir kuriant organizacijos kultūrą, kurios aktualumas ypač akcentuojamas pastaruosiu metu.

Asmens-organizacijos atitikimo teorijos pritaikymas vertybių kontekste yra tiesiogiai susijęs su vertybių atitikimo hipoteze. Atitikimas tarp žmonių vertybių ir jų aplinkos skatina gerbūvį, nepriklausomai nuo konkrečių vertybių, kurios žmonėms atrodo svarbios (Vanderheyden, 2005). Žmonės yra linkę jausti teigiamus jausmus, kai jie pabrėžia tas pačias vertybes, kurios egzistuoja jų aplinkoje ir kai jie gyvena aplinkoje, kuri leidžia jiems pasiekti tikslus į kuriuos nukreiptos jų vertybės. Individui patekus į situacijas, kurios nesuderinamos su jo asmeninėmis vertybėmis, pasekmės nebus teigiamos nei jam, nei organizacijai: darbuotojui patekus į situaciją, kuri nesuderinama su jo vertybėmis, bus rizikuojama ne tik darbuotojo gerove – galimas dalykas, kad jis bus mažiau įsipareigojęs organizacijai ir, tikėtina, mažiau produktyvus (Finegan, 2000, p. 149).

1.3. Įsipareigojimas organizacijai

Egzistuoja nemažai skirtingų požiūrių į įsipareigojimą, tačiau dažniausiai pasitaikantis įsipareigojimo apibūdinimas yra susijęs su individo psichologiniu prisirišimu prie organizacijos. Įsipareigojimas gali būti apibrėžiamas kaip laipsnis, kuriuo individai tapatinasi su savo organizacija ir išitraukia į jos misiją, vertybes ir tikslus. Organizacinis įsipareigojimas apibūdinamas 1) stipriai

tikėjimu organizacijos tikslais ir vertybėmis bei jų priėmimu; 2) noru dėti pastangas organizacijos labui; 3) troškimu ir toliau dirbti organizacijoje. Manoma, kad įsipareigojimas organizacijai susijęs su pravaikštomis, ketinimu keisti darbą ir realia darbuotojų kaita, taip pat ir su kitomis nuostatomis ir elgesiu, įskaitant ir darbo atlikimą (Finegan, 2000, p. 150).

Mesner-Andolšek ir Štebe (2004, p. 182) įsipareigojimą apibrėžė kaip darbuotojų orientaciją organizacijos atžvilgiu, kuri turi įtakos jų išitraukimui į esamą ir būsimus darbus. Ši orientacija organizacijos atžvilgiu yra daugialypė.

Morrows (cit. pg. Cohen, 1999, p. 288-291) pateikė penkių įsipareigojimo darbui formų modelį, susidedanti iš penkių vienas nuo kito nepriklausomų konstrukčių:

1. Emocinis įsipareigojimas organizacijai [affective organizational commitment].
2. Tęstinis įsipareigojimas organizacijai [continuance organizational commitment].
3. Įsipareigojimas karjerai [career commitment].
4. Įsitraukimas į darbą [job involvement].
5. Pritarimas darbo etikai [work ethic endorsement].

Pagal Mowday, Steers ir Porter (cit. pg. Luthans, 1992, p. 124-126) pasiūlytą įsipareigojimo modelį, įsipareigojimą organizacijai sudaro trys komponentai:

1. Organizacijos tikslų bei vertybių priėmimas ir tikėjimas jais.
2. Norėjimas dėti pastangas organizacijos labui.
3. Stiprus troškimas likti organizacijos nariu.

Taigi, Mowday, Steers, Porter (cit. pg. Luthans, 1992, p. 124-126; cit. pg., Price, 2004; cit. pg. Finegan, 2000, p.149) įsipareigojimą apibrėžė kaip „*laispni, kuriuo individai identifikuoja su savo organizacija ir priima jos misiją, vertybes ir tikslus*“.

Įsipareigojimas organizacijai, kaip teigia Porter, Steers, Mowday ir Boulian (cit. pg. Finegan, 2000, p. 150), tai yra „stiprus tikėjimas ir pritarimas organizacijos tikslams ir vertybėms, pasiryžimas bei noras dėti dideles pastangas dėl organizacijos ir troškimas būti organizacijos nariu“. Vertybės yra glaudžiai susiję su įsipareigojimu organizacijai: asmuo kurio asmeninės vertybės atitinka organizacijos vertybes, bus labiau atsidavęs tai organizacijai, negu asmuo, kurio asmeninės vertybės skiriasi nuo organizacijos vertybių; kuo didesnis vertybių atitikimas, tuo didesnis įsipareigojimas organizacijai (Finegan, 2000, p.150).

O'Reilly, Chatman (1986) įsipareigojimo modelis atskleidžia, kad asmens prisirišimo prie organizacijos atsiradimas gali būti nulemtas trijų nepriklausomų priežasčių:

1. Paklusnumas – arba instrumentinis įsitraukimas dėl specifinių, išorinių apdovanojimų;
2. Identifikacija – arba įsitraukimas paremtas troškimu būti priimtu;
3. Internalizacija – arba įsitraukimas, nulemtas organizacijos ir individualių vertybių sutapimo.

O'Reilly ir kiti (1986; cit. pg. Finegan, 2000, p. 151) nustatė, kad normatyvinis [normative], paremtas vertybėmis, įsipareigojimas yra susijęs su asmens-organizacijos atitikimu, tuo tarpu instrumentinis [instrumential], paremtas paklusnumu, įsipareigojimas su asmens-organizacijos atitikimu nebuvo susijęs.

Meyer ir Allen (1990, p. 3-5; 1993, p. 539; cit. pg. Bergman, 2006, p. 645-647) išskyrė trijų komponentų įsipareigojimo organizacijai koncepciją. Jie (cit. pg. Mesner-Andolšek, Štebe, 2004, p. 182) nenaudoja paklusnumo komponento įsipareigojimo apibrėžime dėl jo neigiamų pasekmių. Trys organizacinio įsipareigojimo komponentai:

- **Emocinis komponentas** [affective commitment]. Emocinis įsipareigojimas – tai emocinis prisirišimas, kurį individas jaučia organizacijai, apibūdinamas tapatumu ir įsitraukimu į organizaciją, pasitenkinimu būti organizacijos nariu. Šis komponentas sulaukė daugiausiai tyrėjų dėmesio.
- **Tęstinis komponentas** [continuance commitment]. Tęstinis įsipareigojimas – tai laipsnis, kuriuo asmuo turi pasilikti organizacijoje.
- **Normatyvinis komponentas** [normative commitment]. Normatyvinis įsipareigojimas – tai laipsnis, kuriuo asmuo yra įsipareigojęs pasilikti organizacijoje (Meyer, Allen, Smith, 1993, p. 539).

Minėtų autorių požiūriu (Meyer ir Allen 1990, p. 3-4; 1993, p. 539; cit. pg. Bergman, 2006, p. 646), emocinis įsipareigojimas susijęs su atsidavimo, tapatumo ir įsitraukimo organizacijoje emocijomis, tai yra troškimas priklausyti organizacijai, emocinis prisirišimas prie jos; tęstinis įsipareigojimas, susijęs su kaštu, susijusių su išėjimu iš organizacijos, supratimu, tai yra supratimas, kad išėjimas iš organizacijos bus nenaudingas, nes išeidamas darbuotojas praras tai, ką per daugelį metų užsitarnavo toje organizacijoje, arba dėl to, kad yra ribotas skaičius tinkamų alternatyvų (cit. pg. Finegan, 2000, p. 152), tęstinis įsipareigojimas – tai tokia įsipareigojimo forma, kuomet individas tiki, jog pasilikdamas organizacijoje jis praranda mažiau nei iš jos išeidamas (Meyer, Allen, Smith, 1993, p. 539); normatyvinis įsipareigojimas – tai individo pareigos likti organizacijoje jausmas (Meyer, Allen, Smith, 1993, p. 539). Su šiais komponentais yra susijęs požiūris, jog įsipareigojimas organizacijai yra psichologinė būseną, kuri apibūdina darbuotojo santykius su organizacija ir turi įtakos sprendimui, ar dalyvauti organizacijoje, ar nutraukti savo narystę. Visa tai buvo glaustai apibendrinta kaip norėjimas (emocinis įsipareigojimas), reikėjimas (tęstinis įsipareigojimas) ir buvimas įsipareigojusiu (normatyvinis įsipareigojimas) likti organizacijoje:

- Darbuotojai su stipriu emociniu įsipareigojimo komponentu pasilieka organizacijoje, nes jie to nori;
- Darbuotojai su stipriu tęstinumo komponentu pasilieka organizacijoje, nes jiems to reikia;

- Darbuotojai su stipriu normatyviniu komponentu pasilieka organizacijoje, nes jaučia, kad turėtų taip elgtis.

Taigi, skirtingo komponento psichologinės būsenos nulemtas įsipareigojimas yra skirtingas. Visais šiais trimis įsipareigojimo tipais darbuotojai yra įsipareigoję organizacijai, bet dėl skirtingų priežasčių. Kiekvienas įsipareigojimo komponentas duoda skirtingus efektus. Emocinis įsipareigojimas yra teigiamai susijęs su darbo atlikimu ir priklausymu organizacijai, pozityvesnėmis nuostatomis į darbą (cit. pg. Finegan, 2000, p. 152). Panašiai ir su normatyviniu įsipareigojimu. Kaip kontrastas, tęstinis įsipareigojimas turi labai mažai teigiamų sąryšių su atlikimo rodikliais. Tyrimu metu autoriai (cit. pg. Finegan, 2000, p. 152) arba nerado ryšio tarp tęstinio įsipareigojimo ir atlikimo, arba rado neigiamą ryšį.

Pagal Allen ir Meyer (1990, p. 3-4; 1993, p. 539-540) įsipareigojimo organizacijai modelį, kiekvieno darbuotojo įsipareigojimas organizacijai susideda iš šių trijų komponentų, tik jų derinys gali skirtis – vieniems gali dominuoti normatyvinis įsipareigojimas, kitiems – emocinis, tretiems – tęstinis. Aleliūnaitė (2003) pastebi, kad skirtingų įsipareigojimo komponentų ir poveikis yra skirtingas, organizacijoms yra naudingiau turėti darbuotojus, kurių įsipareigojimo jausmas labiau pagrįstas emociniu ar normatyviniu prisirišimu, nes darbuotojai, kurie organizacijoje lieka dėl naudos (tęstinio įsipareigojimo), yra mažiau patenkinti darbu, dažniau ketina išeiti iš organizacijos.

Nors Finegan (2000, p.163) atlikto tyrimo metu rezultatai emocinio ir normatyvinio įsipareigojimo buvo panašūs, čia buvo svarbus skirtumas: normatyvinis įsipareigojimas nepriklausė nuo atitikimo tarp individualių vertybių ir organizacijos vertybių. Asmens - organizacijos atitikimas buvo susijęs tik su emociniu įsipareigojimu. Tik kartą asmens vertybės buvo rasta susijusios su normatyviniu įsipareigojimu. Panašias išvadas, susijusias su emociniu įsipareigojimu ir normatyviniu įsipareigojimu, gavo ir kiti autoriai.

Buvo nustatyta, kad emocinis įsipareigojimas yra susijęs su didele įvairove kintamųjų: demografinėmis charakteristikomis, darbo patirtimi, atlikimu (Cohen, 1999, p. 287). Tikima, kad su darbu susiję kintamieji, tokie kaip pasitenkinimas darbu ar įtampa darbe, yra labiau susiję su emociniu įsipareigojimu nei kiti kintamieji.

Meyer, Allen ir Smith (1990, p. 6-8; 1993, p. 546-550; cit. pg. Finegan, 2000, p.152) nustatė, kad nors emocinis ir normatyvinis įsipareigojimai yra skirtingi konstruktai, jie dažnai koreliuoja. Dar daugiau, situacijos, kurios sukelia emocinį įsipareigojimą, gali padidinti ir darbuotojų normatyvinį įsipareigojimą. Tęstinis įsipareigojimas skiriasi nuo šių dviejų įsipareigojimo rūšių: kaip jau minėta, tęstinis įsipareigojimas paremtas faktu, kad išėjimo iš organizacijos kaina yra pernelyg didelė ar kad darbuotojas turi mažai pasirinkimo galimybių.

Du organizacinio įsipareigojimo komponentai – emocinis įsipareigojimas ir tęstinis įsipareigojimas – per pastaruosius penkiolika metų susilaukė nepaprasto dėmesio (Glazer, Daniel,

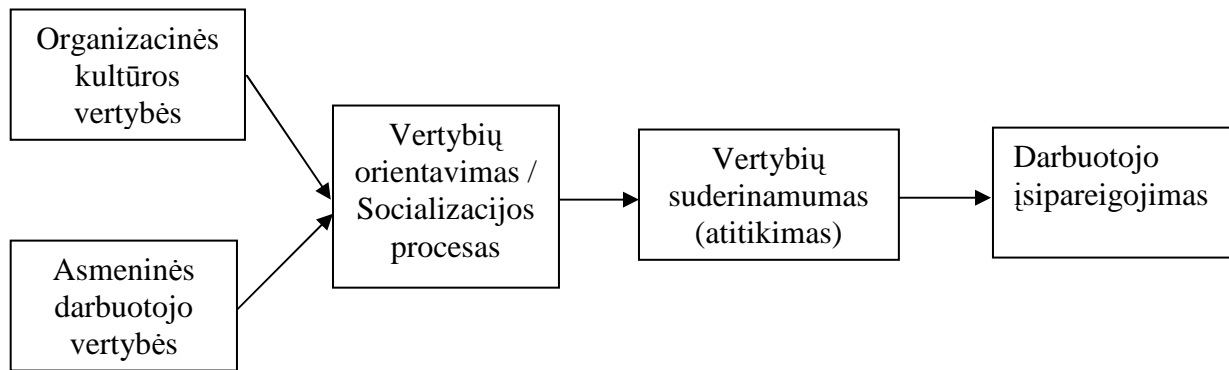
Short, 2004, p. 324). Emocinis įsipareigojimas, kuris apibrėžiamas kaip emocinis prisirišimas prie organizacijos, tapatinimasis su ja ir įsiraikymas į savo organizaciją (cit. pg. Glazer, Daniel, Short, 2004, p. 324), dažnai yra rezultatas žmogiškųjų vertybių ir tikslų atitikimo organizacijos vertybėms ir tikslams. Tęstinis įsipareigojimas, kuris apibrėžiamas kaip darbuotojų nuostata į darbo keitimą, yra poreikis pasilikti organizacijoje, dėl to, kad yra per mažai darbo alternatyvų, arba dėl to, kad išeidamas iš organizacijos darbuotojas daugiau praras, negu gaus. Tikimasi, kad demografiniai kintamieji ir buvimo pareigose laikas yra labiausiai susiję su tęstiniu įsipareigojimu. Meyer ir kiti (cit. pg. Cohen, 1999, p. 287) rado atvirkštinį ryšį tarp tęstinio įsipareigojimo ir darbo rezultatų, remiantis tikimybe, kad žmonės, kurie jaučiasi „užstrigę“ organizacijoje nedės tiek daug pastangų.

Kiekviena organizacija turėtų būti suinteresuota turėti įsipareigojusius jai darbuotojus, nes neįsipareigoję darbuotojai yra nuostolingi organizacijai. Iš jų galima tikėtis prasto darbo atlikimo, nepakankamų pastangų išvengti organizacijai nuostolingo elgesio (nesirūpinimo organizacijos nuosavybės tausojimu; bendradarbių motyvacijos dirbti slopinimo ir pan.), tinginiavimo, vėlavimų, pravaikštų, ketinimo išeiti iš darbo (Aleliūnaitė, 2003).

Manoma, kad kuo didesnis darbuotojo įsipareigojimas organizacijai, tuo geresnė jo darbo kokybė ir gausesnė darbo kiekybė, įsipareigoję darbuotojas yra lojalus organizacijai ir atsidavęs atliekamam darbui (Aleliūnaitė, 2003).

1.4. Socializacija

Individų socializacija organizacijose yra procesas, kurio metu individai mokosi ir pažįsta organizaciją ir jos vertybių visumą, lūkesčius susijusius su elgesiu darbe bei socialines žinias, reikalingas priiimti vaidmenims kaip produktyviems nariams (Bigliardi, Petroni, Dormio, 2005, p. 427; Chatman, 1991). Feldman (cit. pg. Garavan, Morley, 1997, p. 120) apibrėžia organizacinę socializaciją kaip būdą, kuriuo darbuotojai paverčiami iš visiškai svetimų organizacijai žmonių į dalyvaujančius ir efektyvius darbuotojus. Socializacija yra svarbi organizacijai, nes suteikia perimamumą centrinių vertybių ir normų, aprūpindama darbuotojus sistema kaip reaguoti į įvykius darbinėje aplinkoje ir susiderinti su kitais darbuotojais (Cable, Parsons, 2001, p.2). Dar daugiau, kai socializacijos procesas priverčia naujokų asmenines vertybes tapti lygiomis su organizacijos vertybėmis, jie yra labiau linkę įsipareigoti organizacijai (žiūrėti 1 pav.) ir rečiau mesti darbą, kas garantuoja, kad įmonės gaus didesnę grąžą iš verbavimui, atrankai ir mokymams skirtų investicijų (Cable, Parsons, 2001, p. 2). Tačiau reikia pažymėti, kad socializacijos procesas gali būti sunkus, ypač kai organizacijos vertybės labai skiriasi nuo naujo darbuotojo vertybių. Darbuotojų prisitaikymo skatinimui yra kuriamos socializacijos programos.



1 pav. Modelis (Nazir A Nazir, 2005, p. 41)

Socializacija gali turėti didžiulį teigiamą poveikį organizacijai. Organizacijų stabilumas ir efektyvumas priklauso nuo sugebėjimo socializuoti naujus narius: socializacija gali nulemti darbuotojų lojalumą, įsipareigojimą, produktyvumą.

Socializacijos taktikos:

Ankstyvoji socializacija tyrinėta Van Maanen ir Schein; šie autoriai pateikia sistemą įvairių taktikų, kurias organizacija gali naudoti naujokų socializavimui. Van Maanen ir Schein (cit. pg. Cooper-Thomas, Anderson, 2006, p. 494) taktikų modelis yra vienas iš dažniausiai naudojamų požiūrių organizacinės socializacijos supratimui. Jie pasiūlė idėją, kad tai, ko žmonės išmoksta apie savo darbo vaidmenį organizacijoje, dažnai yra tiesioginis rezultatas to, kaip jie to išmoksta. Yra išskiriamos šešios taktikos, kurias organizacija naudoja paveikti naujokams.

Van Maanen ir Schein (cit. pg. Cooper-Thomas, Anderson, 2006, p. 494) pasiūlė, kad skirtingi šių taktikų deriniai nulemia skirtingas naujokų vaidmenų orientacijas. Tos šešios taktikos, kurių kiekviena turi du polius, yra:

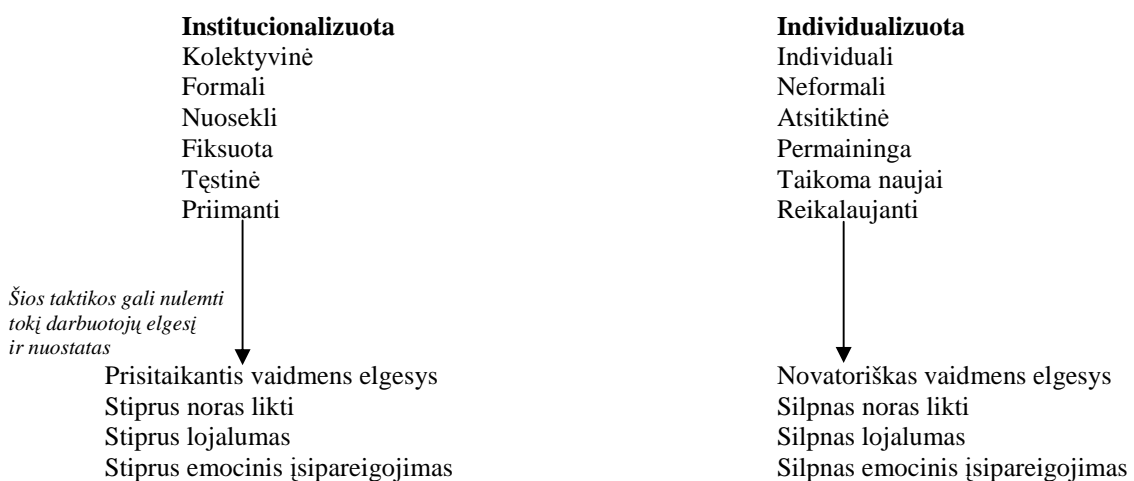
1. **Kolektyvinė** [*collective*] – **individuali** [*individual*]. Ji siejasi su tuo, kaip yra socializuojami naujokai – grupėje ar individualiai.
2. **Formali** [*formal*] – **neformali** [*informal*]. Ar socializacijos metu naujokai atskirti nuo vidinių organizacijos narių. Formali taktika apima naujokų atskyrimą nuo esamų organizacijos narių, kol jie mokosi savo naujų vaidmenų. Esant neformaliai taktikai, organizacijos naujokų apmokymai vyksta darbo vietoje, nuolatinėje darbo grupėje.
3. **Nuosekli** [*sequential*] – **atsitiktinė** [*random*]. Ar naujokams yra aiškiai pasakoma apie planuotos socializacijos įvykių sekos nustatymą. Nuoseklios taktikos atveju organizacijos suteikia specialią informaciją apie įvykių, kuriuos jie turės praeiti, kad patenkintų vaidmens lūkesčius, seką. Atsitiktinės taktikos atveju įvykių seka yra neaiški.

4. **Pastovi** [*fixed*] – **permaininga** [*variable*]. Ar yra nustatyti pastovūs laiko tarpai, per kuriuos naujokai turi įveikti skirtingas socializacijos stadijas. Pastovi taktika numato naujokams apibrėžtus laiko tarpus, susijusius su kiekvienos stadijos užbaigimu. Permaininga taktika numato nepastovius laiko intervalus ir keletą užuominų, kada laukti kitos stadijos.
5. **Tęstinė** [*serial*] – **taikoma naujai** [*disjunctive*]. Ar anksčiau pareigas užėmęs asmenys pasiekiami kaip vaidmens modeliai naujokams (ar darbai yra perduodami). Iš naujoko yra tikimasi, kad jis seks pirmtako pėdsakais. Taikomos naujai taktikos atveju naujokai paliekami vieni, be modelio kaip reikia atlikti darbą.
6. **Priimanti** [*investiture*] – **reikalaujanti** [*divestiture*]. Priimanti taktika, tai kai naujo darbuotojo identiškumas yra priimamas, o reikalaujanti – pirma naujasis darbuotojas turi pakeisti savo identiškumą ir tik tuomet jis yra priimamas. Tai susiję su naujokų gaunama teigiama socialine parama iš vidinių organizacijos žmonių (cit. pg. Cooper-Thomas, Anderson, 2006 p.494; King, Xia, Quick, Sethi, 2005, p. 29-31; Ardts, Jansen, Velde, 2001, p. 160-161; Ashforth, Saks, Lee, 1998, p. 898-900; Black, 1992, p. 173-176).

Šios taktikos yra nepriklausomos viena nuo kitos. Organizacijos jas naudoja, kad padėtų naujiesiems darbuotojams prisitaikyti, sumažintų neapibrėžtumą ir nerimą, įsisąmoninti reikiamas ar būtinas nuostatas, išmokti atitinkamo elgesio ir įgyti reikiamų žinių.

Nemažai autorių (King, Xia, Quick, Sethi, 2005, p. 30; Saks, Ashforth, 1997, p. 49; Cable, Parsons, 2001, p. 4; Ashforth, Saks, Lee, 1998, p. 899-900; Ardts, Jansen, 2001, p. 161-165) sutinka, kad visos paminėtos taktikos gali būti išdėstytos viename kontinuumo nuo institucionalizuotų [institutionalized] iki individualizuotų [individualized] (žiūrėti 2 pav.).

Socializacija



2 pav. Institucionalizuota ir Individualizuota socializacija (Ardts, Jansen, Velde, 2001, p. 163)

Institucionalizuotos – tai oficialiai nustatytos taktikos, jos atspindi struktūruotas socializacijos programas, kurių buvimas sumažina neaiškumą ir paskatina naujokus priimti esamas organizacijos normas ir tuo būdu išlaiko esamą padėtį. Individualizuotos taktikos atspindi santykinę socializacijos sistemos nebuvimą, o tai sukuria neaiškumą ir skatina naujokus suabejoti esama padėtimi ir formuoti savo požiūrį į situaciją.

Institucionalizuotos socializacijos taktikos yra siejamos su tokiais naujokų prisitaikymo rezultatais, kaip naujų vaidmenų aiškumas ir aukštas pasitenkinimas darbu bei įsipareigojimas organizacijai (cit. pg. Cooper-Thomas, Anderson, 2006, p. 495). Teigiama, kad institucionalizuota socializacija yra teigiamai susijusi su naujokų prisitaikymu, ji gali padėti sumažinti neapibrėžtumą, būdingą ankstyvajai darbo patirčiai, ir „įtrinti“ naujokus į organizaciją (Ashforth, Saks, Lee, 1998, p. 900). Teigiamų tarpusavio santykių požiūriu, institucionalizuotos socializacijos taktikos susiję su didesniu pasitenkinimo darbu lygiu, didesniu įsipareigojimu organizacijai bei užduočių atlikimo meistriškumu.

Individualizuotos socializacijos taktikos daugiau siejamos su vaidmens novatoriškumu (Ashforth, Saks, Lee, 1998, p. 899-900).

Manoma, kad organizacinės socializacijos taktikos keičia naujokų vertybes (Cable, Parsons 2001, p. 5). Ypatingai tam tikros socializacijos taktikos gali padidinti atitikimą tarp naujokų asmeninių vertybių ir jų suvokiamų jų organizacijos vertybių. Kadangi naujokai socializacijos proceso metu supranta, kad jų vertybės neatitinka organizacijos vertybių, jie patiria disonansą, nes sėkmės normos prieštarauja jų asmeninėms prielaidoms. Naujokai turi pasirinkimo galimybę: arba pakeisti savo suvokimą (pvz. savo asmenines vertybes), arba palikti organizaciją (Cable, Parsons, 200, p. 5). Taigi, socializacija gali turėti įtakos darbuotojų kaitai, organizaciniam įsipareigojimui ir organizacijos centrinių vertybių ir normų tęstinumui.

Cable ir Parsons (2001, p. 14-15) tyrė organizacijų naudojamą socializacijos taktikas ir nustatė, kad naujokai, kurie patyrė kolektyvinę ir formalią socializacijos taktikas, nesuvokė didesnio asmens-organizacijos atitikimo, nei tie, kurie patyrė individualią ir neformalią socializacijos taktikas; nepasiteisino ir spėjimas, kad mastas, kuriuo įmonės naudoja kolektyvinę ir formalią (prieš individualią ir neformalią) socializacijos taktikas, yra teigiamai susijęs su darbuotojų individualių vertybių ir jų suvokiamų organizacijos vertybių suderinamumo pokyčiais. Tačiau savo tyrime autoriai nustatė, kad naujokai, kurie patyrė nuoseklią ir pastovią socializacijos taktikas, suvokė didesnę asmens-organizacijos atitikimą, negu tie naujokai, kurie patyrė atsitiktinę ir permainingą socializacijos taktikas; taip pat buvo nustatyta, kad naudojant nuoseklią ir pastovią socializacijos taktikas, naujokų vertybės turėtų keistis organizacijos vertybių linkme. Gautieji rezultatai taip pat atskleidė, kad tęstinė ir paremianti socializacijos taktikos yra teigiamai susiję tiek su naujokų

subjektyviai suvokiamu asmens-organizacijos atitikimu, tiek su naujokų prisitaikymo suvokimu, tiek su jų asmeninių vertybių suvokimu (Cable, Parsons, 2001, p. 15).

Atliktasis tyrimas buvo ilgalaikis, jo metu dalis darbuotojų pakeitė darbą. Tai suteikė galimybę ištirti ryšį tarp prieš įėjimą į organizaciją buvusių vertybių, asmens-organizacijos atitikimo suvokimo ir darbo kaitos. Rezultatai atskleidė, kad darbuotojai yra labiau linkę išeiti iš organizacijos tuomet, kai jų pradinių vertybių suderinamumas su organizacijos vertybėmis yra žemas ir kai jie nesuvokia suderinamumo su savo organizacija (Cable, Parsons, 2001, p. 16-18).

Socializacija yra procesas, kuris vyksta trimis lygmenimis: individo lygmenyje, grupės lygmenyje ir organizacijos lygmenyje (Reio, Sutton, 2006, p. 306). Individualus socializacijos lygmuo apima aktyvų informacijos, susijusios su specialiomis (darbui reikalingomis) bei tarpasmeninių santykių kompetencijomis, reikalingomis prisitaikyti ir sėkmingai atlikti darbą, rinkimą iš įvairių šaltinių, tokių kaip bendradarbiai, vadovai, rašytinės organizacijos taisyklės ir pan. (Reio, Sutton, 2006, p. 306). Grupės lygmenyje socializacija vyksta darbo grupės kontekste, čia yra išmokstama organizacijos socialinės normos, priimama organizacijos kultūra.

Organizacijos lygmenyje socializacija susideda iš orientavimo, mokymosi programų, čia yra naudojamos taktikos, skirtos sumažinti darbuotojo nerimą, vaidmenų konfliktą, ketinimą išeiti iš darbo ir padidinti įsipareigojimą organizacijai ir pasitenkinimą darbu (Reio, Sutton, 2006, p. 306). Tipiška, kad organizacija nori naujus narius kuo greičiau išmokyti kompanijos normų, vertybių ir nusistovėjusios tvarkos bei padaryti juos produktyviais ir lojaliais (Rollag, 2004, p. 853-854).

Organizacinė socializacija kalba apie tai, kaip organizacija keičia naujai į darbą priimtus darbuotojus. Ji labai susijusi su naujokų pritaipimu organizacijoje, tai procesas, kuris yra išsitęsęs laike. Pagrindinis socializacijos siekis yra išlaikyti kontrolę, užtikrinant, kad nauji darbuotojai priimtų tas normas ir vertybes, kurios yra priimtose organizacijoje. Iš esmės, organizacinė socializacija stengiasi išmokyti naujokus naujų taisyklių, vaidmenų, normų, vertybių ir idėjų, kuriuos naudoja organizacija. Ji siekia arba atvirai įdiegti arba užmaskuotu subtiliu sprendimu sulyginti visus organizacijos narius (Furnham, 1997, p. 128).

Siekiant, kad į darbą priimamas darbuotojas nesusidarytų nepagrįstų lūkesčių, naudojamas vadinamasis **realistiškas išankstinis supažindinimas su darbu**, kurio tikslas – tiesiogiai suteikti naujam darbuotojui svarbią, nepagražintą, ne tik pozityvią, tačiau ir negatyvią informaciją apie organizaciją bei apie norimas užimti pareigas (Navardauskienė, 2004; Moskowitz, 1999). Pastebima, kad kai kuriose organizacijose realistiškai pristatant kandidatams organizaciją, vis dar daroma nemažai klaidų – išsamiai informuojant apie būsimą darbą bei oficialią tvarką organizacijoje, nepaminimos „detalės“, kurios yra svarbios naujam žmogui ir nulemia jo vėlesnį nepasitenkinimą. Dažniausia iš tokių klaidų – pamirštami organizacijos kultūros niuansai bei organizacijos vertybės (pasiekimai, sąžiningumas, rūpestis darbuotojais ir pan.), tuo tarpu tyrimai

rodo, jog būtent organizacijos puoselėjamos vertybės bei organizacijos kultūra įtakoja, kad darbuotojai pasirenka siūlomą darbą organizacijoje (nors kitur jiems siūlomos geresnės sąlygos) ir lengviau adaptuojasi naujoje organizacijoje (Navardauskienė, 2004).

Vienas iš determinantų, susijusių su naujų darbuotojų socializacijos sėkme, yra psichologinė sutartis, kuri apibrėžiama kaip individualūs įsitikinimai, kad bus laikomasi susitartų sąlygų tarp individų ir jų organizacijos. Psichologinė sutartis suformuoja asmens-organizacijos atitikimo, kuris svarbus organizacijos sėkmei, pagrindą (Silverthorne, 2004, p. 593).

Yra du svarbūs dalykai, susiję su psichologine sutartimi: realizmas ir atitikimas (Garavan, Morley, 1997, p. 121). Realizmas yra laipsnis, kiek realūs individų lūkesčiai apie darbą ir organizaciją. Atitikimas gali būti dvejopas:

1. Atitikimas tarp individo sugebėjimų ir darbo reikalavimų.
2. Vertybių atitikimas. Jis labai svarbus daugeliui šiuolaikinių organizacijų, akcentuojančių savo korporacinę kultūrą ir norinčių, kad ją priimtų (Garavan, Morley, 1997, p. 121).

Naujų darbuotojų įvedimo programa padeda sukurti lojalumą ir tapatumą su organizacija bei perduoda vertybes ir lūkesčius (Arđts, Jansen, Velde, 2001, p.162-165). Apmokymai ir ugdymas taip pat gali būti apžvelgiami kaip svarbus instrumentas socializuojant naujus darbuotojus. Tokie pat svarbūs socializacijos instrumentai gali būti gobėjo buvimas, karjeros planavimas ir konsultavimas, grįžtamojo ryšio naujajam darbuotojui suteikimas (Arđts, Jansen, Velde, 2001, p. 162-165).

Sėkminga organizacinė socializacija yra naudinga: tarp sėkmingos naujokų socializacijos išdavų yra pasitenkinimas darbu, sėkmės suvokimas ir įsipareigojimas organizacijai, ilgaamžiškumas [longevity] organizacijoje, atlikimo įgudimas, poveikis savo departamentui ar darbo vienetui (Flanagin, Waldeck, 2004, p. 139-141). Sėkminga organizacinė socializacija yra abipusiškai naudinga tiek organizacijai, tiek individui.

Apibendrinant, norime pasakyti, kad naujo darbuotojo atėjimas į organizaciją ir vadinamasis socializacijos procesas nulemia tai, kaip darbuotojui pavyks prisitaikyti naujame darbe, kaip pasiseks jam perteikti organizacijoje egzistuojančias normas ir vertybes ir kaip ilgai tas darbuotojas norės dirbti organizacijoje. Kuo labiau pavyks suartinti darbuotojo individualias ir organizacijos vertybes, kuo labiau tarpusavyje jos derės, tuo didesnė tikimybė, kad darbuotojas bus labiau įsipareigojęs organizacijai. Kuo didesnis darbuotojo įsipareigojimas organizacijai, tuo didesnis jo efektyvumas. Turėdama labiau įsipareigojusius darbuotojus ir pati organizacija tampa efektyvesne.

1.5. Individualių ir organizacinių vertybių suderinamumo tyrimai

Tyrėjus domina tiek individualios darbuotojų, tiek organizacinės vertybės, nes būtent vertybės lemia elgesį ir sprendimus. Kalbant apie individo vertybes organizacijoje, svarbu, kokios tos vertybės yra. Jiang (1995) tyrė penkiolikos vertybių svarbą ir nustatė, kad visiems tiriamiesiems labai svarbios vertybės yra aukštos kokybės klientų aptarnavimas, etiškas elgesys bei aukšta produkcijos kokybė. Nemažai korporacijos vertybių buvo reikšmingai susiję su užsiėmimu, lytimi, amžiumi ir kompanijos dydžiu. Ting (1997) nurodo, kad vyresnių darbuotojų vertybės yra labiau tradicinės, nei jaunesnių darbuotojų.

Peters ir Waterman (cit. pg. Dunn, 1991) nustatė keletą vertybių, kurios susijusios su darbo atlikimu ir meistriškumu. Šie autoriai tyrė grupę amerikiečių firmų, kurios buvo pripažįstamos kaip pasižyminčios aukštesnės kokybės produkcija savo pramonės šakoje daugelį metų. Tyrimo rezultatai atskleidė, kad aukštos kokybės produkcija pasižyminčios įmonės turi aiškų ir atpažįstamą organizacinių vertybių rinkinį, tarp kurių yra įsitikinimai apie aukštesnę kokybę ir paslaugų teikimą, buvimą geriausiu, naujovių diegimą, žmonių kaip asmenybių svarbą, užduoties atlikimo meistriškumo svarbą, formalumų nesilaikymo (siekiant pagerinti komunikaciją) svarbą, bei pelno orientacijos ir tikslų atitikimo svarbą (cit. pg. Dunn, 1991).

Sutton (1998) lygino valstybinio ir privataus sektorių darbuotojų vertybes. Autorė nustatė, kad viešo ir privataus sektorių darbuotojų vertybės reikšmingai skiriasi: privataus sektoriaus darbuotojai labiau vertina gerą uždarbį, tuo tarpu valstybės tarnautojai labiau vertina darbo įdomumą. Be to, rezultatai parodė, kad tiek privataus, tiek valstybinio sektorių darbuotojai vertina socialinį saugumą darbe. Autorė (Sutton, 1998) nustatė, kad svarbiausios darbo vertybės yra geras užmokestis ir saugumas darbe.

Chowdhury, Amin (2005) teigia, kad darbuotojų vertybės, nuostatos ir vadovų elgesys atlieka svarbų vaidmenį stiprinant darbo motyvaciją ir gerinant atlikimą.

Individualių ir organizacinių vertybių žinojimas yra ypač svarbus kalbant apie šių vertybių suderinamumą tarpusavyje. Organizacijos tyrėjus domina individualių ir organizacinių vertybių suderinamumo įtaką gerovei. Empirinių tyrimų rezultatai atskleidė, kad individualių bei organizacinių vertybių atitikimas veda į įsipareigojimą organizacijai, pasitenkinimą darbu, didesnę pasitenkinimą profesine veikla (karjera), didesnę pasitenkinimą šeima, streso mažinimą, didesnę emocinę gerovę ir mažesnę kiekį psichosomatinių simptomų (Vanderheyden, 2005). Organizacinės kultūros profilis [Organizational Culture Profile] buvo sudarytas tirti atitikimą tarp asmens ir organizacijos vertybių ir patvirtinti asmens-organizacijos atitikimo svarbą įvertinant ir pasirenkant darbuotojus (Sarros ir kt., 2005, p. 163).

Darbo vertybės buvo tiriamos kaip turinčios įtakos darbo tipo ar darbo aplinkos, kurios norėtų individai ir kurią vertina kaip svarbią darbe, pasirinkimui. Darbo vertybės yra vienas iš organizacijos gyvenimo aspektų, kurių privalo išmokti nauji darbuotojai (Dose, 1997).

Organizacinio elgesio tyrinėtojai (Ting, 1997) kelia prielaidas, kad individus traukia organizacijos, kurias jie suvokia kaip turinčias panašias į jų vertybes, jie pasirenka tokią karjerą, kuri atitinka jų vertybes ir įsitikinimus. Pagal asmens-organizacijos atitikimo teoriją, individai įvertina atitikimą tarp jų asmeninių vertybių ir organizacijos vertybių, tuomet jie, remdamiesi šiuo vertybių atitikimo įvertinimu, priima sprendimą dėl darbo (DeGroote, Burke 2004, p. 3).

Suderinamumas tarp asmens ir organizacijos vertybių, lūkesčių ir asmeninių charakteristikų padeda paaiškinti procesą, kurio metu kandidatai į tam tikrą darbo vietą, pamato organizaciją kaip patrauklią ir priima darbo pasirinkimo sprendimą. Kitais žodžiais tariant, kandidatams į darbo vietą įtakos turi suvokimas kaip jie atitinka organizaciją, remiantis tuo suvokimu priimamas darbo pasirinkimo sprendimas (DeGroote, Burke, 2004, p.3). Būtent organizacijos puoselėjamos vertybės bei organizacijos kultūra turi įtakos, kad darbuotojai pasirenka siūlomą darbą organizacijoje (nors kitur jiems siūlomos geresnės sąlygos) ir lengviau adaptuojasi naujoje organizacijoje.

Mičigano universiteto psichologai Gillespie ir kt. (2003, p. 21-35) tyrė, kaip asmenybės savybės tiesiogiai įtakoja asmens-organizacijos atitikimą. Autoriai nurodė, kad tuomet kai individualios asmens charakteristikos (tokios kaip vertybės, tikslai, asmenybės bruožai, interesai, sugebėjimai ir pan.) atitinka aplinkos charakteristikas, darbuotojai jaučia didesnę pasitenkinimą darbu, užimamomis pareigomis ir patiria mažiau streso. Kai darbuotojų vertybės dera su jų organizacijos vertybėmis, jie yra linkę jausti didesnę pasitenkinimą darbu bei didesnę išipareigojimą organizacijai, patiria mažiau streso ir rečiau ketina keisti darbą (Gillespie ir kt., 2003, p. 33-35).

Tiriant individualių vertybių suderinamumą su organizacinėmis vertybėmis, randamos jų sąsajos su tokiais svarbiais individualaus elgesio elementais kaip išipareigojimas organizacijai, pasitenkinimas darbu ir susitelkimas (Dunn, 1991). Daugelis autorių (Yaniv, Farkas, 2005, 457-458) empirinių tyrimų pagalba nustatė, esant didesniam asmens-organizacijos atitikimui, darbuotojų pasitenkinimas darbu yra didesnis ir jis veda į didesnę išipareigojimą organizacijai ir jos tikslams.

Cable, Judge (1997, p. 547-549) bandė nustatyti, kokią įtaką darbuotojų atrankos procese turi suvokiamas asmens-organizacijos atitikimas. Adkins, Russell ir Werbel (cit. pg. Cable, Judge, 1997, p. 546) nagrinėjo darbo vertybių atitikimą tarp kandidatų bei organizacijos, ir nustatė, kad vertybių suderinamumas neturi įtakos tam, kaip atranką atliekantis asmuo subjektyviai suvokia asmens-organizacijos atitikimą ir, kad atranką atliekančio asmens suvokimas apie asmens-organizacijos atitikimą turi mažai įtakos atrankos sprendimo priėmimui. Priešingai šio tyrimo rezultatams, Cable, Judge (1997, p. 555-556) atlikto tyrimo rezultatai atskleidė, kad atranką atliekančių asmenų subjektyviai suvokiamas vertybių suderinamumas turi reikšmingos įtakos

atranką atliekančių asmenų rekomendacijoms samdyti vieną ar kitą darbuotoją ar ne, bei organizacijos sprendimui dėl vieno ar kito darbuotojo pasamdymo.

Vanderheyden (2005) tyrė ryšį tarp streso, vertybių ir vertybių konflikto. Tyrimo metu buvo matuojamas konfliktas tarp individualių vertybių ir organizacijos vertybių, kuris padidino tikimybę patirti didesnę stresą. Rezultatai parodė, kad vertybių konfliktas gali būti svarbus prognozuojant darbuotojų, tiek vyrų, tiek moterų, stresą: išgyvenamas neatitikimas tarp individualių vertybių ir vertybių, dominuojančių darbe ar organizacijoje, gali sąlygoti didesnę stresą (Vanderheyden, 2005).

Kaip teigia Bussing bei Glaser (cit. pg. Vanderheyden, 2005), darbe patiriamas stresas, atsižvelgiant į asmens-organizacijos atitikimo modelius, kyla dėl neatitikimo tarp individualių vertybių ir aplinkos galimybių patenkinti šias vertybes, arba dėl aplinkos reikalavimų, kurie yra per daug sudėtingi individui ir kurių individas negali patenkinti, nes jie viršija individo kompetenciją.

Ting (1997) teigia, kad darbuotojo jaučiamas pasitenkinimas darbu yra susijęs su tokiais dalykais kaip darbo charakteristikos, atlyginimas ir karjeros augimo perspektyvos, užduoties aiškumas, galimybė panaudoti savo sugebėjimus, užduoties svarbumas, organizacijos charakteristikos, įsipareigojimas organizacijai, kuris yra apibūdinamas kaip individo tikėjimas ir pasitikėjimas organizacijos tikslais ir vertybėmis, ir prisirišimas prie organizacijos. Knoop (cit. pg. Vanderheyden, 2005) tyrė ryšį tarp darbo vertybių bei pasitenkinimo darbu, taip pat tikrino, ar yra ryšys tarp darbo vertybių ir darbo streso: minėtas autorius nustatė, kad pasitenkinimas darbu labiausiai priklauso nuo vidinių vertybių.

Vertybių suderinamumas gali būti susijęs su pasitenkinimu darbu. Pečeliūnaitės (2005) atliktas tyrimas atskleidė, kad darbuotojai, kurių vertybės labiau dera su organizacijos vertybėmis, yra labiau įsipareigoję organizacijai ir patenkinti darbu, nei darbuotojai su mažesniu vertybių suderinamumu. Pasitenkinimas darbu yra darbo nuostata, sulaukusi daug dėmesio iš darbuotojų kaitos tyrėjų: daugelyje modelių atkreipiamas dėmesys į ryšį tarp pasitenkinimo darbu ir ketinimo keisti darbą. Tiriant darbuotojų ketinimus keisti darbą, nustatyta, kad ryšys tarp pasitenkinimo darbu ir ketinimo keisti darbą buvo stipresnis tuomet, kai vertybės nebuvo įgytos, ir silpnesnis, kai vertybės buvo įgytos (George, Jones, 1996, p. 323).

Finegan (2000, p. 155) tyrė ryšį tarp asmens vertybių ir suvokiamų organizacijos vertybių bei tarp įsipareigojimo organizacijai. Tiriamieji įvertino dvidešimt keturias vertybes atsižvelgiant į tai, kiek vertybės buvo svarbios jiems ir kiek organizacijai. Šio tyrimo rezultatai atskleidė, kad yra ryšys tarp to, kaip asmuo suvokia organizacijos vertybes ir tarp įsipareigojimo tai organizacijai.

Ryšį tarp vertybių suderinamumo ir įsipareigojimo organizacijai analizavo Chatman ir kt. (cit. pg. Finegan, 2000, p. 151): jie nustatė požymių, rodančių, kad asmens ir organizacijos vertybių suderinamumas yra susijęs su įsipareigojimu organizacijai.

Elizur ir Koslowsky (2001, p. 596-598) tyrė ryšį tarp darbo vertybių ir įsipareigojimo organizacijai. Jie nustatė, kad tai gali priklausyti nuo lyties. Nazir A Nazir (2004, p. 47) taip pat teigė, kad aukštas individualių–organizacinių vertybių suderinamumas veda į darbuotojo įsipareigojimą organizacijai.

Meglino, Ravlin ir Adkins (1992, p. 38-42) tyrė ryšį tarp vertybių suderinamumo ir individualių rezultatų. Jie apklausė 174 didelės gamybinės įmonės darbuotojus ir nustatė, kad darbuotojų ir jų vadovų vertybių suderinamumas yra reikšmingai susijęs su darbuotojų pasitenkinimu darbu, įsipareigojimu darbui, su tuo, kaip darbuotojai vertina vadovavimą bei vadovų dėmesingumą, pasisekimą ir kompetenciją. Gautieji tyrimo rezultatai atskleidė, kad darbuotojų pasitenkinimas darbu ir įsipareigojimas organizacijai yra aukštesni, kai jų vertybės dera su jų vadovų vertybėmis bei su jų organizacijos vertybėmis (Meglino, Ravlin, Adkins, 1992, p. 40-42).

Elfenbein, O'Reilly (2005-12-30, p. 11-13) atliko tyrimą, kurio viena iš sudedamųjų dalių buvo skirta nustatyti kaip asmens-organizacijos atitikimas (panašūs tikslai ir vertybės) įtakoja darbo atlikimą. Gauti rezultatai patvirtino, kad asmens-organizacijos atitikimas turi įtakos darbo atlikimui. Be to, buvo nustatyta, kad vidinis, t.y. vertybių, atitikimas stipriau susijęs su darbo atlikimu nei išorinis, t.y. demografinis, atitikimas.

Dunn (1991) nustatė, kad organizacijos vertybės susiję su pasitenkinimu darbu, įsipareigojimu organizacijai ir sutelktumu [*cohesion*]. Dar daugiau – vertybių suderinamumas (t.y. atitikimas tarp išpažįstamų organizacijos vertybių ir darbuotojų vertybių) taip pat turi įtakos pasitenkinimui darbu, įsipareigojimui organizacijai ir susietumui su organizacija. Autorius (Dunn, 1991) teigia, kad jeigu organizacijoje stinga rūpinimosi vertybėmis arba asmens–organizacijos vertybių atitikimas yra žemas, turi būti imtasi veiksmų keisti organizacijos vertybinę orientaciją

Siekdamas nustatyti ryšį tarp organizacinių vertybių ir asmens vertybių suderinamumo ir darbuotojų pasitenkinimo darbu, įsipareigojimo organizacijai ir susitelkimo Dunn (1991) atliko tyrimą, kuriame įvertino vertybes, vertybių atitikimą, įsipareigojimą organizacijai, pasitenkinimą darbu ir susitelkimą. Respondentai buvo paprašyti įvertinti septynias organizacines vertybes, nustatytas Peters ir Waterman (cit. pg. Dunn, 1991) kaip reprezentuojančias meistriškumą (respondentų buvo prašoma pažymėti tas vertybes, kurias jie mano egzistuojant jų organizacijos viduje, naudojant septynių laipsnių semantinio diferencialo skalę išranguota nuo (1) neegzistuoja visiškai iki (7) egzistuoja dideliu mastu; apdorojant rezultatus, kiekvieno respondento normatyvinės vertybės buvo palygintos su faktinėmis, nustatytomis egzistuojančiomis jo organizacijoje; respondento vertybių atitikimas buvo matuojamas taškų skirtumu). Gauti rezultatai atskleidė, kad, tokios vertybės kaip tikėjimas, kad esi geriausias, atlikimo detalių svarbumas, tikėjimas geresne kokybe ir tikslo pasiekimo svarbumas yra laikomos svarbesnėmis vertybėmis; mažiau priimtiniomis vertybėmis laikomos tikėjimas neformalumo svarba ir tikėjimas žmonių kaip individų svarba.

Palyginus normatyvinius atsakymus su esamomis vertybėmis, rezultatai atskleidė statistiškai reikšmingus skirtumus tarp esamų ir idealių organizacijos vertybių. Kiekvieno įvertinimo metu respondentai nurodė, kad jų organizacija turėtų pakeisti savo vertybinę orientaciją.

Respondentai, kurių vertybės puikiai dera su jų organizacijos vertybėmis, jautė didesnę pasitenkinimą darbu ir didesnę įsipareigojimą organizacijai, be to, jie nurodė didesnę susitelkimą, nei respondentai kurių suderinamumas tarp egzistuojančių ir trokštamų vertybių buvo menkas (Dunn, 1991). Atsižvelgiant į šiuos rezultatus, įsipareigojimas organizacijai, pasitenkinimas darbu ir susitelkimas yra sustiprinami tuomet, kai organizacija tvirtai laikosi tokios vertybių sistemos, kokios jos darbuotojų nuomone ji turėtų laikytis (Dunn, 1991).

Dar vienas tyrimas buvo atliktas siekiant išsiaiškinti vertybių suderinamumo poveikį įsipareigojimui organizacijai ir pasitenkinimui darbu (Kalliath, Bluedorn, Strube, 1999, p.1176-1192). Suderinamumas įvardijamas kaip individualių ir organizacinių vertybių atitikimo laipsnis; organizacinis įsipareigojimas šiame tyrime buvo įvardijamas kaip laipsnis, kuriuo individas identifikuoja su savo organizacija ir nenori jos palikti. Tyrimo rezultatai patvirtino, kad yra teigiamas ryšys tarp individualių bei organizacinių vertybių suderinamumo ir įsipareigojimo organizacijai bei pasitenkinimo darbu.

Yra keletas teorinių prielaidų, nurodančių, kad vertybių suderinamumas turėtų vesti į didesnę pasitenkinimą darbu ir stipresnę įsipareigojimą organizacijai. Locke (cit. pg. Kalliath, Bluedorn, Strube, 1999, p. 1177) išskėlė prielaidą, kad individai jaučiasi geriau būdami su panašiais į save žmonėmis; su žmonėmis, kurie tuos pačius dalykus mato panašiai kaip ir jie, ypač kalbant apie svarbius dalykus. Yra du mechanizmai, paaiškinantys, kodėl vertybių suderinamumas veda į didesnę pasitenkinimą darbu ir didesnę įsipareigojimą organizacijai:

1. Individai, kurie laikosi panašių vertybių, turėtų panašiai interpretuoti įvykius. Vienodos interpretacijos sumažina abejones ir gerina santykius, kas padidina pasitenkinimą darbu ir įsipareigojimą organizacijai.
2. Panašus vertybių suderinamumo modelis tarp organizacijos narių generuoja aiškesnius vaidmens lūkesčius, kylančius iš didesnio galėjimo nuspėti vienas kito elgesį, vedančius į mažesnę vaidmens neaiškumą ir konfliktą, taigi į aukštesnę pasitenkinimą darbu ir įsipareigojimą organizacijai. Šie loginiai paaiškinimai paremia teigiamą ryšį tarp vertybių suderinamumo ir pasitenkinimo darbu bei įsipareigojimo organizacijai (Kalliath, Bluedorn, Strube, 1999, p. 1177).

Chatman, Meglino ir kiti, O'Reilly (cit. pg. Kalliath, Bluedorn, Strube, 1999, p. 1177-1178) tyrė individualių ir organizacinių vertybių suderinamumą ieškodami panašumo tarp individualių vertybių ir organizacinių vertybių profilių. Atlikti trys tyrimai patvirtino tarp individualių bei

organizacinių vertybių suderinamumo ir pasitenkinimo darbu bei įsipareigojimo organizacijai yra teigiamas ryšys.

Organizacines vertybes ir jų suderinamumą su darbuotojų vertybėmis viešajame sektoriuje tyrė Randy ir Randall (1991, p. 198). Šių autorių tyrimo tikslas buvo nustatyti sąsajas tarp organizacinių vertybių ir vertybių suderinamumo ir darbuotojų pasitenkinimo darbu, įsipareigojimo organizacijai ir sutelktumo. Gautieji rezultatai atskleidė, kad respondentai, kurie dirbo puikiai juos atitinkančioje aplinkoje, jautė didesnę pasitenkinimą darbu, buvo labiau įsipareigoję organizacijai ir jautė didesnę sutelktumą negu respondentai, kurie dirbo prastai juos atitinkančioje aplinkoje (Randy ir Randall, 1991, p. 199-202). Šie tyrimo rezultatai dar kartą patvirtina, kad įsipareigojimas organizacijai, pasitenkinimas darbu ir sutelktumas padidėja tuomet, kai organizacija laikosi tokios vertybių sistemos, kurios, darbuotojų nuomone, ji turėtų laikytis.

Nazir A Nazir (2005, p. 39) ieškojo ryšio tarp socializacijos, asmens-kultūros atitikimo ir darbuotojų įsipareigojimo organizacijai. Šie autoriai (2005, p. 41) kėlė hipotezes, kad:

- darbuotojų įsipareigojimo lygis bus susijęs su individualių ir organizacinių vertybių suderinamumo laipsniu. Aukštas vertybių suderinamumas bus teigiamai susijęs (žemas vertybių suderinamumas bus neigiamai susijęs) su darbuotojų įsipareigojimu organizacijai.
- organizacijos, kuriose ryški socializacija, yra stiprus vertybių suderinamumas.

Šėšiuose banuose atlikto tyrimo rezultatai patvirtino abi hipotezes: aukštas vertybių suderinamumas buvo teigiamai susijęs su darbuotojų įsipareigojimu organizacijai; organizacijose, kuriose ryški socializacija buvo nustatytas stiprus individualių ir organizacinių vertybių suderinamumas (Nazir A Nazir, 2005, p. 46-47).

Kaip jau minėjome, individualių ir organizacinių vertybių suderinamumas, manoma, yra teigiamai susijęs su įsipareigojimu organizacijai. Žinant, kad darbuotojų įsipareigojimas organizacijai yra teigiamai susijęs su atliekamo darbo kokybe (Aleliūnaitė, 2003), svarbu tą įsipareigojimą didinti. Vienas iš galimų būdų, didinti darbuotojų įsipareigojimą organizacijai yra individualių ir organizacinių vertybių suderinamumo didinimas. Remiantis Nazir A Nazir (2005, p. 46) individualių bei organizacinių vertybių suderinamumą galima didinti socializacijos pagalba. Socializacija ne tik padeda suderinti individualias bei organizacines vertybes, dar daugiau, sėkminga socializacija yra susijusi su geresniu rezultatyvumu, aukštesniu pasitenkinimu darbu ir išreikštu noru pasilikti organizacijoje (Garavan, Morley, 1997, p. 123). Aukštesnis įsipareigojimas organizacijai taip pat yra vienas iš sėkmingos socializacijos rodiklių.

Analizuojant organizacinės psichologijos publicistiką akivaizdu, kad organizacinės psichologijos tyrėjus domina darbuotojo ir organizacijos, darbuotojo ir vadovo vertybių suderinamumas, nes šis suderinamumas, daugiau ar mažiau, susiję su darbuotojų pasitenkinimu darbu, darbuotojų įsipareigojimu organizacijai, darbuotojų kaita (Nazir A Nazir, 2005, p. 39-41;

Kalliath, Bluedorn, Strube, 1999, p. 1176-1195; Meglino, Ravlin, Adkins, 1992, p. 40-42; Dunn, 1991; Elizur, Koslowsky, 2001, p. 596-598; Finegan, 2000, p. 149-150, ir kt.). Darbuotojo ir organizacijos vertybių suderinamumas / nesuderinamumas gali būti susijęs su patiriamu stresu, su prisirišimu prie organizacijos, su lojalumu organizacijai ir pan. (cit. pg. Vanderheyden, 2005). Darbuotojo vertybių – organizacijos vertybių atitikimo klausimas yra aktualus, nes nuo tokių kintamųjų, kaip pasitenkinimas darbu, įsipareigojimas organizacijai, lojalumas organizacijai, pasitikėjimas ir tikėjimas organizacija, priklauso darbuotojų darbo rezultatai.

Lietuvoje individualių bei organizacinių vertybių suderinamumas ir jo sąsajos su įsipareigojimu organizacijai yra mažai tyrinėta sritis. Šiuo metu situacija Lietuvos darbo rinkoje yra iškreipta, daugelyje įmonių aktuali didelės darbuotojų kaitos problema. Neužpildytos darbo vietos, darbuotojų paieška ir atranka, naujų darbuotojų apmokymas ir įvedimas kainuoja ne tik pinigus, bet tam sugaištama daug laiko bei pastangų, nekalbant apie tai, kad galvos skausmas dėl darbuotojų trūkumo bei esamų darbuotojų išlaikymo atitraukia vadovus nuo jų tiesioginių pareigų. Visa tai mažina organizacijos efektyvumą. Siekiant organizacijos efektyvumo, iškyla klausimas, kaip būtų galima jį padidinti, kaip padidinti organizacijos darbuotojų produktyvumą ir atliekamo darbo kokybę, ką daryti, kad darbuotojai nesidairytų į kitas kompanijas. Vienas iš galimų išėities taškų – individualių bei organizacinių vertybių suderinamumo didinimas, kuris remiantis autorių gautais tyrimų rezultatais (Nazir A Nazir, 2005, p. 43-49; Finegan, 2000, p. 162-164, ir kt.), susijęs su įsipareigojimu organizacijai. Šiame tyrime pasinaudosime Nazir A Nazir modeliu (2005, p.41) ir pažiūrėsime, ar Lietuvoje individualių bei organizacinių vertybių suderinamumas yra susijęs su organizacinės socializacijos procesu. Taip pat pabandytume atsakyti į klausimą, ar yra reikšmingų skirtumų tarp viešų ir privačių organizacijų.

Tyrimo tikslas – nustatyti, ar yra ryšys tarp organizacinių ir individualių vertybių suderinamumo ir darbuotojų įsipareigojimo organizacijai.

Tyrimo uždaviniai:

1. Nustatyti labiausiai vertinamas organizacines ir individualias vertybes bei vertybes, pagal kurias gauti didžiausi skirtumai (mažiausiai suderinamas vertybes).
2. Nustatyti įsipareigojimo organizacijai lygį.
3. Nustatyti individualių ir organizacinių vertybių suderinamumo ryšį su darbuotojų įsipareigojimu organizacijai.
4. Išnagrinėti tirtose įmonėse naudojamas darbuotojų socializacijos taktikas ir nustatyti jų sąsajas su individualių ir organizacinių vertybių suderinamumu.
5. Nustatyti organizacinių vertybių derinį, leidžianti numatyti įsipareigojimą organizacijai.

6. Išnagrinėti individualių ir organizacinių vertybių suderinamumo, socializacijos ir įsipareigojimo ypatumus kiekvienoje tirtų įmonių.
7. Palyginti, ar yra reikšmingų skirtumų lyginant organizacines ir individualias vertybes, vertybių suderinamumus, įsipareigojimus organizacijai privačiose ir viešosiose organizacijose.

Tyrimo hipotezės:

1. Darbuotojų individualių ir organizacinių vertybių suderinamumas yra teigiamai susijęs su įsipareigojimu organizacijai.
2. Individualių ir organizacinių vertybių suderinamumas yra susijęs su organizacijoje naudojamų socializacijos taktikų kiekiu.
3. Individualių bei organizacinių vertybių suderinamumo sąsajos su darbuotojų įsipareigojimu organizacijai skiriasi viešose ir privačiose organizacijose.

METODIKA

2.1. Tiriamieji

Šio tyrimo metu buvo apklausti keturių organizacijų darbuotojai: 2 viešų ir 2 privačių. Terminus “Viešos organizacijos” ir “Privačios organizacijos” šiame darbe naudojame plačiaja prasme: vieša organizacija, tai ne pelno siekiantis viešasis juridinis asmuo, kurio tikslas – tenkinti viešuosius interesus vykdant visuomenei naudingą veiklą; o privati organizacija – pelno siekiantis privatus juridinis asmuo, kurio tikslas – tenkinti privačius interesus.

Tyrimo dalyvavusios organizacijos:

1. Vadovybės apsaugos departamentas prie VRM (vieša organizacija). Apklausta 30 šios organizacijos darbuotojų. Tyrimo dalyvavo 21 vyras ir 9 moterys, kurių amžius svyruoja nuo 22 iki 40 metų, amžiaus vidurkis 29,6 metai (standartinis nuokrypis 5,5). Pagal darbo stažą: nuo 0,3 metų iki 17 metų, vidurkis 7,1 metai (standartinis nuokrypis 5,1). Iš apklaustų darbuotojų, 2 ketina keisti darbą per artimiausius vienerius metus, 28 darbuotojai darbo keisti neketina. Toliau šią organizaciją vadinsime *Pirma V*.
2. J. Tumo-Vaižganto gimnazija (vieša organizacija). Apklausti 32 šios organizacijos darbuotojai (mokytojai). Tyrimo dalyvavo 1 vyras ir 31 moteris, kurių amžius svyruoja nuo 26 iki 67 metų, amžiaus vidurkis 43,3 metai (standartinis nuokrypis 9,6). Pagal darbo stažą: nuo 1 metų iki 40 metų, vidurkis 16,2 metų (standartinis nuokrypis 11,2). Iš apklaustų darbuotojų, 2 ketina keisti darbą per artimiausius vienerius metus, 30 darbuotojų darbo keisti neketina. Toliau šią organizaciją vadinsime *Antra V*.
3. Transporto ir logistikos bendrovė “Transfood” (privati organizacija). Apklaustas 31 šios organizacijos darbuotojas. Tyrimo dalyvavo 18 vyrų ir 13 moterų, kurių amžius svyruoja nuo 21 iki 52 metų, amžiaus vidurkis 31,8 metų (standartinis nuokrypis 9,2). Pagal darbo stažą: nuo 0,3 metų iki 12 metų, vidurkis 3,9 (standartinis nuokrypis 3,9). Iš apklaustų darbuotojų, 6 ketina keisti darbą per artimiausius vienerius metus, 25 darbuotojai darbo keisti neketina. Toliau šią organizaciją vadinsime *Trečia P*.
4. UAB “Linas Nordic” (privati organizacija), užsiimanti linų tekstilės gamyba. Apklausta 30 šios įmonės darbuotojų. Tyrimo dalyvavo 3 vyrai ir 27 moterys, kurių amžius svyruoja nuo 25 iki 59 metų, amžiaus vidurkis 46 metai (standartinis nuokrypis 8,6). Pagal darbo stažą: nuo 1 metų iki 37 metų, vidurkis 20,3 (standartinis nuokrypis 10,3). Iš apklaustų darbuotojų,

5 ketina keisti darbą per artimiausius vienerius metus, 25 darbuotojai darbo keisti neketina. Toliau šią organizaciją vadinsime *Ketvirta P*.

Be to, standartizuoto interviu būdu buvo apklausti šių organizacijų tyrime dalyvavusių tiriamųjų tiesioginiai vadovai. Apibendrinant, apklausoje iš viso dalyvavo 123 tiriamieji ir 4 vadovai.

Tarp respondentų buvo 43 vyrai ir 80 moterų. Tiriamųjų amžius svyravo nuo 21 iki 67 metų amžiaus (vidurkis 37 metai), o darbo stažas – nuo 4 mėn. iki 40 metų (vidurkis 11,9 metų).

15 respondentų per artimiausius vienerius metus ketina keisti darbą, o 108 – artimiausius vienerius metus darbo keisti neketina.

2.2. Tyrimo metodai

Tyrimo duomenims surinkti buvo naudojama anketinė apklausa. Tiriamiesiems pateikta anketa (žr. 1 priedas) buvo sudaryta iš šių dalių:

- 1) demografiniai klausimai;
- 2) klausimynas organizacinėms ir individualios vertybėms tirti;
- 3) įsipareigojimo organizacijai klausimynas.

Vertybės:

Vertybėms, tiek individualioms, tiek organizacijos, nustatyti buvo naudojamas **McDonald ir Gandz vertybių taksonomijos klausimynas** (Pečeliūnaitė, 2005). Šiuo klausimynu matuojamas subjektyvus darbuotojų suvokimas apie organizacijos vertybes. Klausimynas sudarytas modifikuojant Rokeach galutinių vertybių sąrašą ir pritaikant jį organizaciniam kontekstui (Finegan, 2000, p. 155). Vertybių taksonomijos klausimyną sudaro 23 vertybės, išvardytos abėcėles tvarka. Prie kiekvienos vertybės pateiktas trumpas jos paaiškinimas. Tą patį klausimyną darbuotojai užpildė du kartus, skyrėsi tik užpildymo instrukcijos.

Instrukcija respondentams (organizacijos vertybėms tirti): „*Jums pateiktas darbo vertybių sąrašas. Perskaityt kiekvieną vertybę ir jos apibūdinimą, pagalvokite bei pažymėkite atitinkamame langelyje, kiek ji svarbi ir vertinama Jūsų organizacijoje*“. Visos vertybės vertinamos 7-ių balų skalėje, nuo 1 – „Jūsų organizacijoje visiškai nevertinama“ iki 7 – „Jūsų organizacijoje labai vertinama“.

Instrukcija respondentams (individualioms vertybėms tirti): „*Jums pateiktas tas pats darbo vertybių sąrašas, tačiau šį kartą perskaityt kiekvieną vertybę ir jos apibūdinimą pagalvokite bei pažymėkite atitinkamame langelyje, kiek ji svarbi Jums pačiam(-iai), kiek Jūs asmeniškai ją*

vertinate“. Visos vertybės vertinamos 7-ių balų skalėje, nuo 1 – „visiškai nevertinu“ iki 7 – „labai vertinu“.

Skalės patikimumas, patikrintas pakartotiniu matavimu, nurodomas ganėtinai aukštas (rangavimo atveju $\alpha = 0.76$, vertinimo atveju $\alpha = 0.77$) (Finegan, 2000, p. 156).

Šiame tyrime gautas skalės patikimumas (Cronbach alpha) matuojant organizacines vertybes yra 0,908; matuojant individualias vertybes yra 0,871.

Įsipareigojimas organizacijai:

Įsipareigojimas organizacijai buvo matuojamas Meyer ir Allen įsipareigojimo organizacijai skale [Organizational Commitment Scale] (Meyer, Allen, 2004). Leidimas šiame tyrime naudoti Allen ir Meyer įsipareigojimo organizacijai skalę (akademiniams tikslams) buvo įsigytas iš Vakarų Ontarijo Universiteto (žr. 2 priedas). Šią skalę sudaro 18 teiginių; (1-18 teiginiai), kurie matuoja tris įsipareigojimo organizacijai tipus: emocinį įsipareigojimą (7-12 teiginiai), tęstinį (1-6 teiginiai) ir normatyvinį (13-18 teiginiai). Tyrimo dalyvis turi įvertinti kiekvieną teiginį, pasirinkdamas vieną iš 5 galimų atsakymo variantų: visiškai nesutinku, nesutinku, nei sutinku, nei nesutinku, sutinku ir visiškai sutinku. Kiekvienas teiginys yra vertinamas penkių balų skalėje, kur 1 reiškia „visiškai nesutinku“, o 5 – „visiškai sutinku“.

Skaičiuojant rezultatus, atsakymai į 9, 10, 11 ir 13 teiginius yra keičiami tokia schema: 5 keičiamas į 1, 4 į 2, 3 į 3, 2 į 4 ir 1 į 5.

Skaičiuojamas kiekvieno įsipareigojimo įvertinimas. Atsakymai į tam tikrą įsipareigojimo tipą reprezentuojančius teiginius yra sudedami, skaičiuojamas vidurkis ir kuo šis įvertinimas yra aukštesnis, tuo jaučiamas vienokio ar kitokio pobūdžio įsipareigojimas organizacijai yra aukštesnis. Patys skalės autoriai tyrimuose ne kartą naudojo šią skalę, tikrindami jos patikimumą, validumą ir šių tyrimų eigoje atrinkdavo netinkamus teiginius (mažos diskriminantinės galios), sugalvodavo naujų teiginių, performuluodavo senus. Daugiausia pakeitimų susilaukė normatyvinio įsipareigojimo teiginiai. Galutinio skalės varianto patikimumas svyruoja apie 0,74-0,88 (emociniam) 0,54-0,82 (tęstiniam); 0,58-0,78 (normatyviniam).

Šiame tyrime gautas skalės patikimumas (Cronbach alpha) yra tokia: emociniam įsipareigojimui – 0,813; tęstiniam įsipareigojimui – 0,728; normatyviniam įsipareigojimui – 0,750, bendram įsipareigojimui – 0,772.

Socializacijos taktiku tyrimui:

Standartizuoto interviu būdu buvo apklausti keturių organizacijų tyrime dalyvavusių tiriamųjų tiesioginiai vadovai. Standartizuoto interviu metu buvo užduoti 9 klausimai (klausimų grupės) (žr. 3 priedas) į kuriuos atsakymai padėjo nustatyti, kokias socializacijos taktikas organizacijos naudoja. Matuojamieji kintamieji yra:

1. Kolektyvinė – individuali socializacijos taktika. Šis kintamasis nusako, ar naujokai socializuojami grupėje, ar atskirai. Šį kintamąjį matuoja 2 klausimas.
2. Formali – neformali socializacijos taktika. Šis kintamasis parodo, ar naujokai atskiriami nuo vidinių organizacijos žmonių tol, kol jie mokosi savo vaidmenų, ar jų apmokymas vyksta jų nuolatinėje darbo vietoje. Šį kintamąjį matuoja 2 ir 4 klausimai.
3. Nuosekli – atsitiktinė socializacijos taktika. Šis kintamasis parodo, ar naujajam darbuotojui yra aiškiai pasakoma apie socializacijos įvykių seką, kuriuos jis turės pereiti, kad patenkintų lūkesčius, ar įvykių seka yra neaiški. Šį kintamąjį matuoja 4 klausimas.
4. Pastovi – permaininga socializacijos taktika. Šis kintamasis parodo, ar yra nustatyti pastovūs laiko tarpai, per kuriuos naujokas turi įveikti skirtingas socializacijos stadijas, ar laiko rėmai yra nepastovūs. Šį kintamąjį matuoja 3 klausimas.
5. Tęstinė – taikoma naujai socializacijos taktika. Šis kintamasis nusako, ar naujokai turi vaidmens modelį, kaip reikia atlikti darbą, ar ne. Šį kintamąjį matuoja 4 ir 5 klausimai.
6. Priimanti – reikalaujanti socializacijos taktika. Šis kintamasis nusako, ar naujojo darbuotojo identiškumas yra priimamas, ar iš jo yra reikalaujama, kad jis pakeistų savo identiškumą. Šį kintamąjį matuoja 8 klausimas.
7. Grįžtamasis ryšys. Šį kintamąjį matuoja 6, 7 ir 9 klausimai.

Atsakymai buvo žymimi taip: kolektyvinė, formali, nuosekli, pastovi, tęstinė, priimanti socializacijos taktikos (jeigu jos yra taikomos organizacijoje) žymimos 1, o individuali, neformali, atsitiktinė, permaininga, taikoma naujai, reikalaujanti socializacijos taktikos (jeigu jos yra taikomos organizacijoje) žymimos 0; jei įmonėje yra sukurta socializacijos programa – 1, jei nėra – 0; taip pat buvo matuojamas grįžtamasis ryšys – jei grįžtamasis ryšys yra abipusis – 2, jei vienpusis – 1, jei grįžtamojo ryšio nėra – 0. Vėliau šie rezultatai yra susumuojami. Maksimaliai galima surinkti 9 balus, kurie parodytų, kad įmonėje naujokams adaptuoti taikoma griežtai institucionalizuota socializacija; minimaliai galima surinkti 0 balų, kurie parodytų, kad įmonėje yra taikoma individualizuota socializacija.

2.3. Tyrimo eiga

Anketos tiriamiesiems buvo išdalintos asmeniškai. Jiems buvo paaiškintas tyrimo tikslas, pateiktos anketos pildymo instrukcijos. Siekiant užtikrinti darbuotojų anonimiškumą ir konfidencialumą anketos buvo surenkamos taip pat asmeniškai.

Su apklausoje dalyvavusių tiriamųjų tiesioginiais vadovais buvo susitinkama tiesiogiai ir vyko standartizuotas interviu, kurio metu buvo išsiaiškinta kaip vyksta naujokų socializacijos procesas konkrečioje organizacijoje.

2.4. Duomenų tvarkymas

Vertybių suderinamumas yra išvestinis rodiklis, jis matuojamas ne tiesiogiai, o apskaičiuojamas. Vertybių suderinamumas yra atvirkščiai proporcingas organizacinių ir individualių vertybių skirtumui, t.y. kuo didesnis vertybių skirtumas, tuo mažesnis vertybių suderinamumas, ir atvirkščiai, kuo mažesnis vertybių skirtumas, tuo didesnis vertybių suderinamumas. Vertybių skirtumas skaičiuojamas nustatant absoliučius skirtumus tarp individualių ir organizacinių vertybių.

Skirtumams tarp individualių ir organizacinių vertybių palyginti buvo naudotas Wilcoxon kriterijus porinėms imtims. Visuose palyginimuose skirtumas statistiškai reikšmingas, jei $p < 0,05$.

Skirtumams tarp grupių palyginti buvo naudotas Mann-Whitney U Wilcoxon kriterijus nepriklausomoms imtims. Visuose palyginimuose skirtumas statistiškai reikšmingas, jei $p < 0,05$.

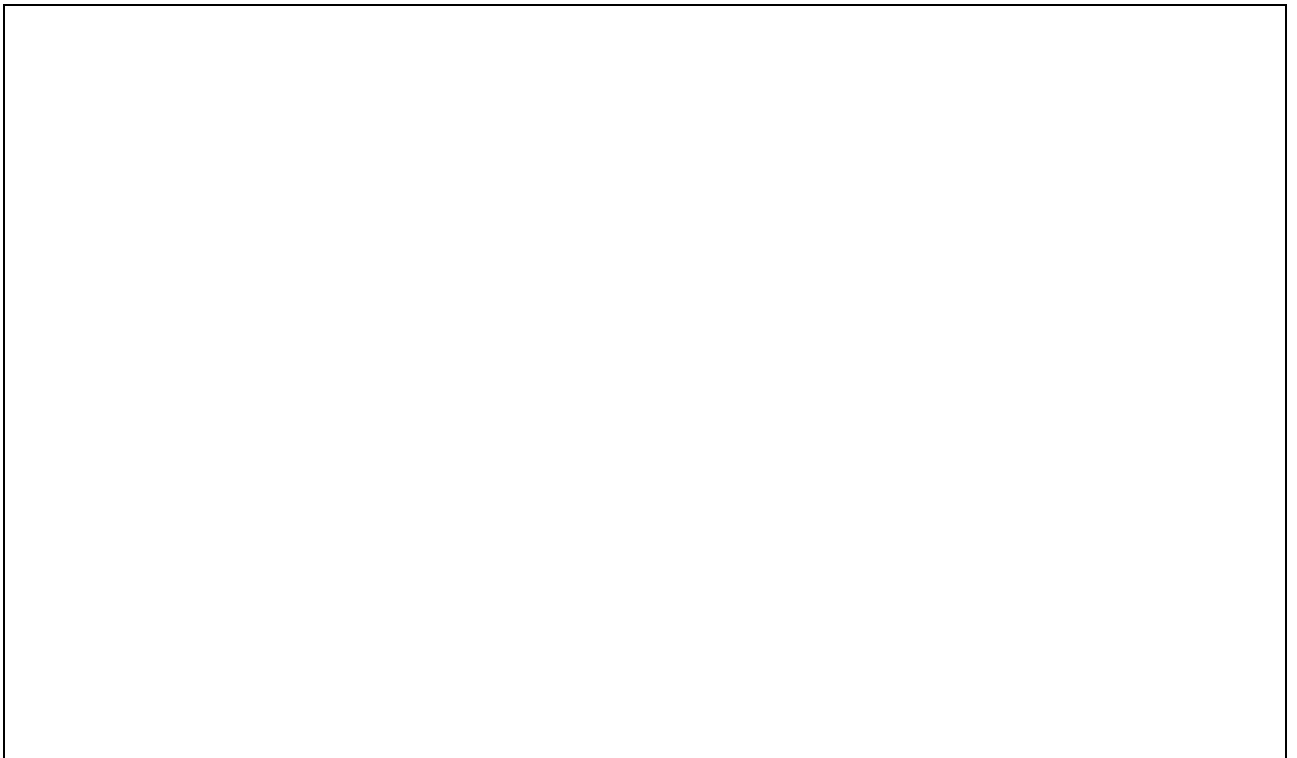
Koreliacijai įvertinti buvo naudojamas Spearman koreliacijos koeficientas. Koreliacija statistiškai reikšminga jei $p < 0,05$.

Organizacinių vertybių deriniui, leidžiančiam prognozuoti išsipareigojimą organizacijai, nustatyti buvo naudojama daugialypė regresinė analizė panaudojant atgalinį metodą. Čia reikšmingumo lygmuo taip pat buvo $p < 0,05$.

REZULTATAI

Pirmasis tyrimo uždavinys. Nustatyti labiausiai vertinamas organizacines ir individualias vertybes bei vertybes, pagal kurias gauti didžiausi skirtumai.

Atlikus rezultatų analizę bendroje respondentų grupėje, buvo nustatyta, kad beveik visas vertybes, išskyrus dvi – formalumą ir paklusnumą, darbuotojai vertina labiau, nei, jų nuomone, tas vertybes vertina jų organizacija (žiūrėti 3 pav.).



3 pav. Individualių ir organizacinių vertybių vertinimas bendroje respondentų grupėje

Skaičiuojant rezultatus, paaiškėjo labiausiai ir mažiausiai vertinamos individualios ir organizacinė vertybės (žiūrėti 1 lentelę). Buvo surašyti labiausiai ir mažiausiai vertinamų vertybių penketukai. Kaip rodo rezultatai, labiausiai vertinamos organizacijos ir darbuotojų vertybės sutampa tik iš dalies. Tiek darbuotojas, tiek organizacijai yra svarbu paslaugumas bei tvarkingumas, tačiau labiausiai darbuotojų vertinamų teisingumo, moralinio sąžiningumo ir tobulėjimo nėra tarp svarbiausių organizacijos vertybių.

1 lentelė. Labiausiai ir mažiausiai vertinamos organizacinės ir individualios vertybės bendroje respondentų grupėje

	Organizacinės	Individualios
Labiausiai vertinamos vertybės	Paklusnumas Tvarkingumas Paslaugumas Dėmesingumas Logiškumas, Ekonomija, Prisitaikymas	Teisingumas Paslaugumas Moralinis sąžiningumas Tvarkingumas Tobulėjimas
Mažiausiai vertinamos vertybės	Eksperimentavimas Atlaidumas Autonomija Atvirumas Agresyvumas	Agresyvumas Formalumas Atsargumas Atlaidumas Eksperimentavimas

Tuomet buvo nustatyti organizacinių ir individualių vertybių skirtumai (žiūrėti 2 lentelę). Patys didžiausi vertybių vertinimų vidurkiai paryškinti juodai, o mažiausi vertybių vertinimo vidurkiai išskirti pasvirusiu šriftu.

Didžiausi individualių ir organizacinių vertybių skirtumai yra atvirumo, teisingumo, plačių pažiūrų, autonomijos ir eksperimentavimo vertybių atžvilgiu. Visas šias vertybes darbuotojai vertina statistiškai reikšmingai labiau, nei, jų nuomone, šias vertybes vertina jų organizacija.

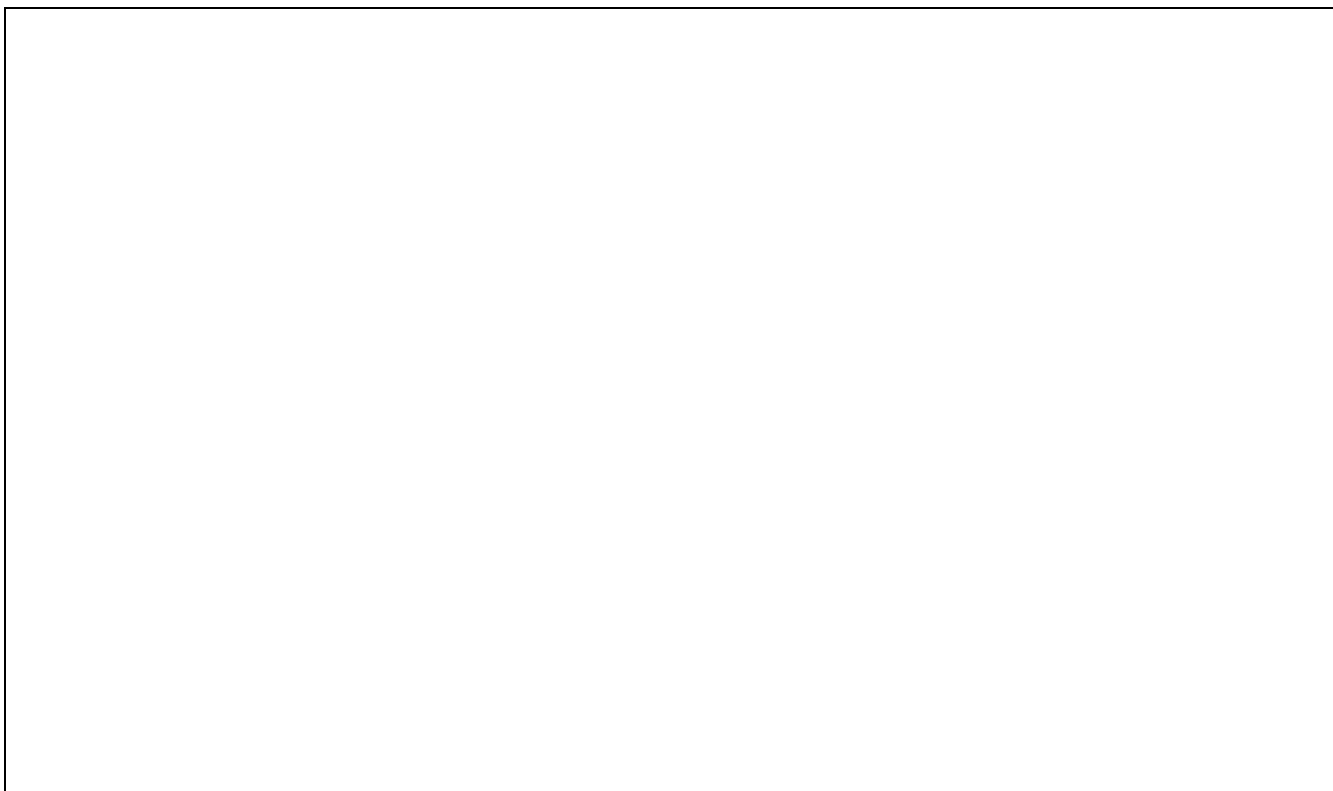
2 lentelė. Individualių ir organizacinių vertybių skirtumai bendroje respondentų grupėje

Vertybės	N	Organizacija (vidurkis)	Standartinis nuokrypis	Darbuotojas (vidurkis)	Standartinis nuokrypis	Vertybių Skirtumas
Formalumas	123	4,89	1,50	4,77	1,47	0,12
Ekonomija	123	5,20	1,70	5,54	1,39	0,34
Agresyvumas	123	4,27	1,75	4,66	1,85	0,39*
Paklusnumas	123	5,67	1,28	5,27	1,56	0,41*
Prisitaikymas	123	5,20	1,20	5,69	1,20	0,50*
Logiškumas	123	5,20	1,49	5,76	1,15	0,56*
Atsargumas	123	4,34	1,44	4,90	1,41	0,56*
Dėmesingumas	123	5,46	1,40	6,16	0,98	0,71*
Tvarkingumas	123	5,50	1,48	6,25	1,00	0,76*
Paslaugumas	123	5,50	1,38	6,34	0,97	0,85*
Uolumas	123	5,15	1,48	6,03	1,06	0,88*
Kūrybiškumas	123	4,78	1,55	5,67	1,25	0,89*
Iniciatyvumas	123	4,86	1,47	5,84	1,15	0,98*
Tobulėjimas	123	5,17	1,50	6,17	1,13	1,00*
Socialinė lygybė	123	4,47	1,60	5,63	1,20	1,16*
Atlaidumas	123	4,00	1,50	5,19	1,36	1,19*
Moralinis sąžiningumas	123	5,07	1,68	6,28	1,12	1,21*
Humoras	123	4,86	1,57	6,13	1,00	1,27*
Eksperimentavimas	123	3,91	1,51	5,22	1,40	1,31*
Autonomija	123	4,11	1,61	5,52	1,34	1,41*
Plačios pažiūros	123	4,50	1,39	5,99	1,04	1,50*
Teisingumas	123	4,68	1,59	6,37	0,85	1,68*
Atvirumas	123	4,12	1,91	5,97	1,18	1,85*

(Imtims palyginti buvo naudotas Wilcoxon kriterijus porinėms imtims, skirtumas statistiškai reikšmingas, jei $p < 0,05$).

* skirtumai statistiškai reikšmingi

Bendras individualių ir organizacinių vertybių palyginimas neparodo, ar yra skirtumai tarp atskirų grupių, t.y. viešų ir privačių organizacijų organizacinių vertybių. Dėl šios priežasties buvo atskirai palyginta viešų ir privačių organizacijų organizacinės vertybės (žiūrėti 4 pav.).



4 pav. Viešų ir privačių organizacijų organizacinės vertybės

Pirmiausia išskyrėme labiausiai ir mažiausiai vertinamas vertybes viešose organizacijose (žiūrėti 3 lentelę). Buvo surašyti labiausiai ir mažiausiai vertinamų vertybių penketukai.

3 lentelė. Labiausiai ir mažiausiai vertinamos organizacinės ir individualios vertybės viešose organizacijose

	Organizacinės	Individualios
Labiausiai vertinamos vertybės	Paklusnumas Tvarkingumas Paslaugumas Tobulėjimas Uolumas	Moralinis sąžiningumas Tvarkingumas Teisingumas Paslaugumas Tobulėjimas
Mažiausiai vertinamos vertybės	Eksperimentavimas Autonomija Atvirumas Atlaidumas Agresyvumas	Agresyvumas Atlaidumas Formalumas Atsargumas Paklusnumas, Eksperimentavimas

Paskui suskaičiavome labiausiai ir mažiausiai vertinamas vertybes privačiose organizacijose (žiūrėti 4 lentelę). Buvo surašyti labiausiai ir mažiausiai vertinamų vertybių penketukai.

4 lentelė. Labiausiai ir mažiausiai vertinamos organizacinės ir individualios vertybės privačiose organizacijose

	Organizacinės	Individualios
Labiausiai vertinamos vertybės	Ekonomija Dėmesingumas Paslaugumas Paklusnumas Logiškumas	Teisingumas Paslaugumas Dėmesingumas Moralinis sąžiningumas Tvarkingumas
Mažiausiai vertinamos vertybės	Atsargumas Atlaidumas Socialinė lygybė Autonomija Atvirumas	Formalumas Atsargumas Agresyvumas Eksperimentavimas Paklusnumas

Tiek viešose, tiek privačiose organizacijose tarp labiausiai vertinamų vertybių esantis paklusnumas yra tarp mažiausiai vertinamų darbuotojų vertybių.

Palyginus viešų ir privačių organizacijų vertybes (žiūrėti 5 lentelę), buvo nustatyta, kad viešose organizacijose labiausiai yra vertinama paklusnumas, tvarkingumas, paslaugumas, tobulėjimas, uolumas bei dėmesingumas. Privačiose organizacijose labiausiai yra vertinama ekonomija, dėmesingumas, paslaugumas, paklusnumas, logiškumas ir tvarkingumas. Mažiausiai viešose organizacijose yra vertinama eksperimentavimas, autonomija, atvirumas, atlaidumas, agresyvumas bei kūrybiškumas. Mažiausiai privačiose organizacijose vertinama yra atsargumas, atlaidumas, socialinė lygybė, autonomija, atvirumas ir eksperimentavimas.

5 lentelė. Labiausiai ir mažiausiai vertinamos organizacinės vertybės viešose ir privačiose organizacijose

	Organizacinės vertybės viešose	Organizacinės vertybės privačiose
Labiausiai vertinamos vertybės	Paklusnumas Tvarkingumas Paslaugumas Tobulėjimas Uolumas	Ekonomija Dėmesingumas Paslaugumas Paklusnumas Logiškumas
Mažiausiai vertinamos vertybės	Eksperimentavimas Autonomija Atvirumas Atlaidumas Agresyvumas	Atsargumas Atlaidumas Socialinė lygybė Autonomija Atvirumas

Rezultatai atskleidė, kad Statistiškai reikšmingi skirtumai tarp viešų ir privačių organizacijų yra ekonomijos, eksperimentavimo, atsargumo, kūrybiškumo, paklusnumo ir formalumo vertybių atžvilgiu (žiūrėti 6 lentelę). Patys didžiausi vertybių vertinimų vidurkiai paryškinti juodai, o mažiausi vertybių vertinimo vidurkiai išskirti pasvirusiu šriftu.

Viešose organizacijose labiau yra vertinama formalumas, paklusnumas bei atsargumas, tuo tarpu privačiose organizacijose labiau vertinama yra kūrybiškumas, eksperimentavimas ir ekonomija. Kitų vertybių atžvilgiu statistiškai reikšmingų skirtumų nerasta.

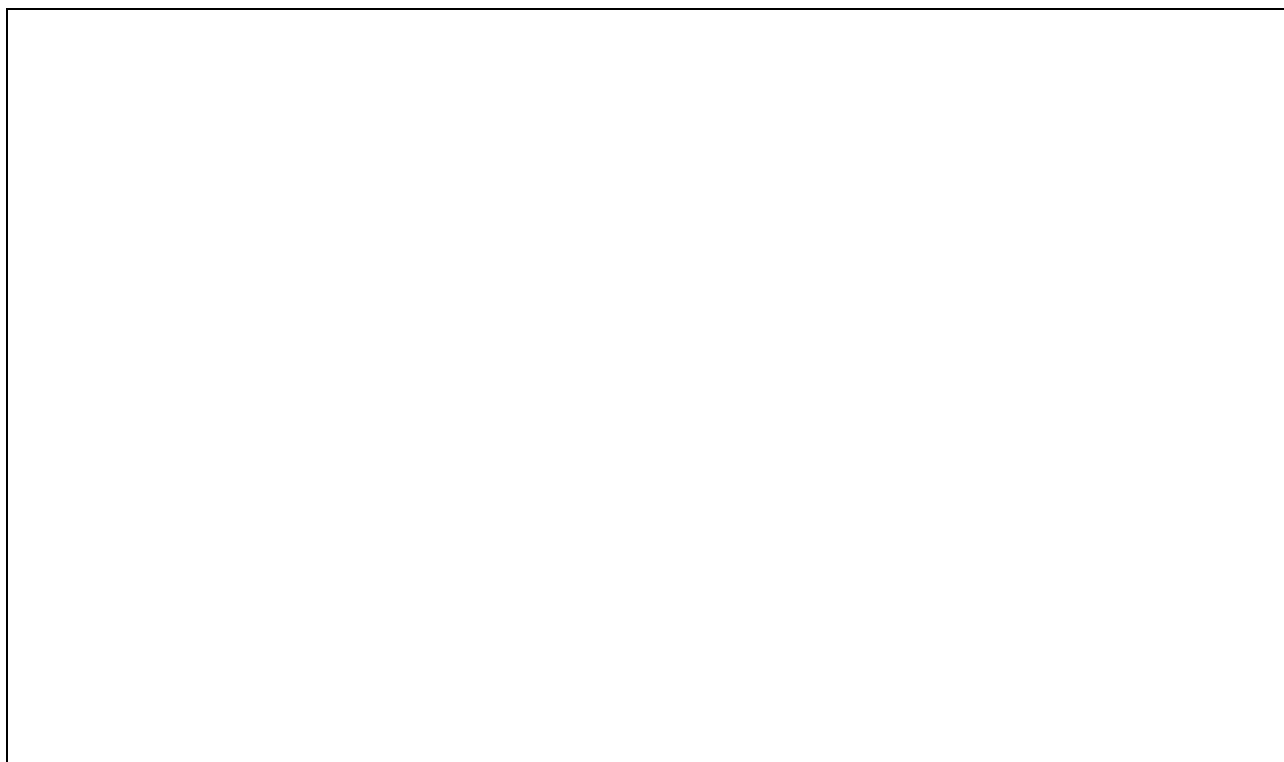
6 lentelė. Viešų ir privačių organizacijų organizacinių vertybių skirtumai

Organizacijos vertybės	N (V)	Viešose (vidurkis)	Standartinis nuokrypis	N (P)	Privačiose (vidurkis)	Standartinis nuokrypis	Vertybių Skirtumas
Paslaugumas	62	5,50	1,36	61	5,49	1,40	0,01
Atlaidumas	62	3,98	1,49	61	4,02	1,52	0,03
Prisitaikymas	62	5,18	1,17	61	5,21	1,24	0,04
Plačios pažiūros	62	4,47	1,39	61	4,52	1,40	0,06
Humoras	62	4,95	1,53	61	4,77	1,62	0,18
Dėmesingumas	62	5,35	1,39	61	5,56	1,42	0,20
Iniciatyvumas	62	4,74	1,50	61	4,98	1,43	0,24
Logiškumas	62	5,08	1,26	61	5,33	1,70	0,25
Moralinis sąžiningumas	62	5,23	1,59	61	4,92	1,76	0,31
Socialinė lygybė	62	4,65	1,45	61	4,30	1,74	0,35
Agresyvumas	62	4,08	1,79	61	4,46	1,71	0,38
Tobulėjimas	62	5,39	1,33	61	4,95	1,63	0,44
Uolumas	62	5,37	1,32	61	4,93	1,61	0,44
Autonomija	62	3,89	1,61	61	4,33	1,60	0,44
Atvirumas	62	3,90	1,79	61	4,34	2,01	0,44
Teisingumas	62	4,92	1,52	61	4,44	1,63	0,48
Tvarkingumas	62	5,74	1,34	61	5,25	1,58	0,50
Formalumas	62	5,18	1,43	61	4,61	1,53	0,57*
Paklusnumas	62	6,00	1,02	61	5,34	1,42	0,66*
Kūrybiškumas	62	4,40	1,41	61	5,16	1,60	0,76*
Atsargumas	62	4,74	1,32	61	3,93	1,45	0,81*
Eksperimentavimas	62	3,44	1,51	61	4,39	1,37	0,96*
Ekonomija	62	4,69	1,81	61	5,70	1,43	1,01*

(Imtims palyginti buvo naudotas Mann-Whitney U Wilcoxon kriterijus nepriklausomoms imtims, skirtumas statistiškai reikšmingas, jei $p < 0,05$).

* skirtumai statistiškai reikšmingi

Siekiant nustatyti, ar yra skirtumų tarp viešose ir privačiose organizacijose dirbančių darbuotojų individualių vertybių, jos buvo palygintos. Kaip matyti iš 5 paveikslėlio, tiek viešose, tiek privačiose organizacijose dirbančių darbuotojų individualios vertybės yra panašios.



5 pav. Viešose ir privačiose organizacijose dirbančių darbuotojų individualios vertybės

Palyginus viešose ir privačiose organizacijose dirbančių darbuotojų individualias vertybes (žiūrėti 7 lentelę), buvo nustatyta kad tos vertybės yra labai panašios. Rezultatai atskleidė, kad viešų organizacijų darbuotojai labiausiai vertina moralinį sąžiningumą, tvarkingumą, teisingumą, paslaugumą, tobulėjimą ir humorą; privačių organizacijų darbuotojai labiausiai vertina teisingumą, paslaugumą, dėmesingumą, moralinį sąžiningumą, tvarkingumą bei humorą.

7 lentelė. Labiausiai ir mažiausiai vertinamos individualios vertybės viešose ir privačiose organizacijose

	Individualios vertybės viešose	Individualios vertybės privačiose
Labiausiai vertinamos vertybės	Moralinis sąžiningumas Tvarkingumas Teisingumas Paslaugumas Tobulėjimas	Teisingumas Paslaugumas Dėmesingumas Moralinis sąžiningumas Tvarkingumas
Mažiausiai vertinamos vertybės	Agresyvumas Atlaidumas Formalumas Atsargumas Paklusnumas, Eksperimentavimas	Formalumas Atsargumas Agresyvumas Eksperimentavimas Paklusnumas

Statistiškai reikšmingas skirtumas rastas tik vienas, atlaidumo vertybės atžvilgiu (žiūrėti 8 lentelę). Patys didžiausi vertybių vertinimų vidurkiai paryškinti juodai, o mažiausi vertybių vertinimo vidurkiai išskirti pasvirusiu šriftu.

Atlaidumą statistiškai reikšmingai labiau vertina privačiose organizacijose dirbantys darbuotojai.

8 lentelė. Viešose ir privačiose organizacijose dirbančių darbuotojų individualių vertybių skirtumai

Darbuotojų vertybės	N (V)	Viešose (vidurkis)	Standartinis nuokrypis	N (P)	Privačiose (vidurkis)	Standartinis nuokrypis	Vertybių Skirtumas
Humoras	62	6,15	1,04	61	6,11	0,97	0,03
Socialinė lygybė	62	5,61	1,18	61	5,66	1,22	0,04
Eksperimentavimas	62	5,19	1,37	61	5,25	1,45	0,05
Atvirumas	62	6,00	1,15	61	5,93	1,22	0,07
Logiškumas	62	5,73	1,12	61	5,80	1,19	0,08
Formalumas	62	4,82	1,48	61	4,72	1,47	0,10
Paslaugumas	62	6,29	1,08	61	6,39	0,86	0,10
Plačios pažiūros	62	5,94	1,11	61	6,05	0,96	0,11
Teisingumas	62	6,31	0,84	61	6,43	0,87	0,12
Uolumas	62	6,10	1,04	61	5,97	1,09	0,13
Dėmesingumas	62	6,10	1,00	61	6,23	0,96	0,13
Tobulėjimas	62	6,24	0,94	61	6,10	1,30	0,14
Paklusnumas	62	5,19	1,49	61	5,34	1,64	0,15
Atsargumas	62	4,98	1,40	61	4,82	1,43	0,16
Iniciatyvumas	62	5,92	1,23	61	5,75	1,06	0,17
Moralinis sąžiningumas	62	6,37	1,01	61	6,20	1,22	0,17
Autonomija	62	5,61	1,18	61	5,43	1,50	0,19
Tvarkingumas	62	6,35	0,85	61	6,15	1,12	0,21
Prisitaikymas	62	5,58	1,19	61	5,80	1,21	0,22
Kūrybiškumas	62	5,79	1,16	61	5,54	1,32	0,25
Ekonomija	62	5,32	1,48	61	5,75	1,26	0,43
Agresyvumas	62	4,29	2,02	61	5,03	1,60	0,74
Atlaidumas	62	4,76	1,41	61	5,62	1,16	0,86*

(Imtims palyginti buvo naudotas Mann-Whitney U Wilcoxon kriterijus nepriklausomoms imtims, skirtumas statistiškai reikšmingas, jei $p < 0,05$).

* skirtumai statistiškai reikšmingi

Palyginus viešose ir privačiose organizacijose dirbančių darbuotojų individualių ir organizacinių vertybių suderinamumą, buvo nustatyta, kad nėra statistiškai reikšmingo skirtumo viešose ir privačiose organizacijose tarp visų individualių – organizacinių vertybių suderinamumo vidurkių (imtims palyginti buvo naudotas Mann-Whitney U Wilcoxon kriterijus nepriklausomoms imtims, skirtumas statistiškai reikšmingas, jei $p < 0,05$). Skirtumo tarp grupių reikšmingumo lygmuo buvo nustatytas 0,6470, $|Z|=0,4580$.

Antrasis tyrimo uždavinys. Nustatyti įsipareigojimo organizacijai lygį (bendrą ir atskirai viešose ir privačiose organizacijose).

Atlikus įsipareigojimo organizacijai gautų rezultatų analizę, buvo nustatyta, kad didžiausias darbuotojų įsipareigojimas yra emocinis įsipareigojimas, o mažiausias – normatyvinis (žiūrėti 9 lentelę).

9 lentelė. Darbuotojų įsipareigojimas organizacijai bendroje respondentų grupėje

Įsipareigojimo rūšis	N	Vidurkis	Standartinis nuokrypis
Emocinis įsipareigojimas	123	3,46	0,65
Tęstinis įsipareigojimas	123	3,32	0,77
Normatyvinis įsipareigojimas	123	2,63	0,68
Bendras įsipareigojimas	123	3,14	0,47

Atskirai buvo apskaičiuoti įsipareigojimo vidurkiai viešose ir privačiose organizacijose (žiūrėti 10 lentelę). Taip pat buvo palyginta, ar yra statistiškai reikšmingų skirtumų tarp viešų ir privačių organizacijų. Gautų rezultatų palyginimas atskleidė, kad statistiškai reikšmingų skirtumų tarp viešų ir privačių organizacijų įsipareigojimo organizacijai atžvilgiu nėra (žiūrėti 10 lentelę).

10 lentelė. Įsipareigojimo viešose ir privačiose organizacijose palyginimas

Įsipareigojimo rūšis	Viešos organizacijos			Privačios organizacijos			
	N	Vidurkis	Standartinis nuokrypis	N	Vidurkis	Standartinis nuokrypis	Skirtumo tarp grupių reikšmingumo lygmuo
Emocinis įsipareigojimas	62	3,58	0,62	61	3,34	0,67	0,065; ($ z =1,843$)
Tęstinis įsipareigojimas	62	3,33	0,79	61	3,30	0,76	0,655; ($ z =0,446$)
Normatyvinis įsipareigojimas	62	2,63	0,58	61	2,64	0,76	0,949; ($ z =0,063$)
Bendras įsipareigojimas	62	3,18	0,44	61	3,09	0,51	0,311; ($ z =1,013$)

(Imtims palyginti buvo naudotas Mann-Whitney U Wilcoxon kriterijus nepriklausomoms imtims, skirtumas statistiškai reikšmingas, jei $p < 0,05$).

Trečiasis tyrimo uždavinys. Nustatyti individualių ir organizacinių vertybių suderinamumo ryšį su darbuotojų įsipareigojimu organizacijai.

Atlikus Spearman koreliaciją (žiūrėti 11 lentelę), buvo nustatyta, kad vertybių skirtumas statistiškai reikšmingai koreliuoja tiek su bendru, tiek su emociniu, tiek su normatyviniu įsipareigojimu organizacijai. Neigiama įsipareigojimo organizacijai ir vertybių skirtumo koreliacija reiškia, kad esant didesniam vertybių skirtumui, įsipareigojimas organizacijai yra mažesnis. Kadangi vertybių skirtumas atvirkščiai proporcingas vertybių suderinamumui, tai reiškia, kad esant didesniam vertybių suderinamumui, įsipareigojimas organizacijai taip pat didesnis, o esant

mažesniai – mažesnis. Reikšminga koreliacija tarp vertybių skirtumo ir tęstinio įsipareigojimo nebuvo nustatyta. Buvo nustatyta stipri koreliacija tarp emocinio ir normatyvinio įsipareigojimo organizacijai.

11 lentelė. Ryšys tarp vertybių skirtumo ir įsipareigojimo organizacijai, bei tarp atskirų įsipareigojimo rūšių bendroje respondentų grupėje

	Emocinis įsipareigojimas	Tęstinis įsipareigojimas	Normatyvinis įsipareigojimas	Vertybių skirtumas	Bendras įsipareigojimas
Emocinis įsipareigojimas		0,066	0,551**	-0,225*	0,750**
Tęstinis įsipareigojimas	0,066		-0,047	0,168	0,534**
Normatyvinis įsipareigojimas	0,551**	-0,047		-0,402**	0,708**
Vertybių skirtumas	-0,225*	0,168	-0,402**		-0,231*
Bendras įsipareigojimas	0,750**	0,534**	0,708**	-0,231*	

(Koreliacijai įvertinti buvo naudojamas Spearman koreliacijos koeficientas)

* koreliacijos reikšmingumo lygmuo 0.05

** koreliacijos reikšmingumo lygmuo 0.01

Buvo paskaičiuota vertybių skirtumo koreliacija su skirtingomis įsipareigojimo rūšimis atskirai viešose ir privačiose organizacijose. Neigiama įsipareigojimo organizacijai ir vertybių skirtumo koreliacija reiškia, kad esant didesniai vertybių skirtumui, įsipareigojimas organizacijai yra mažesnis. Kadangi vertybių skirtumas atvirkščiai proporcingas vertybių suderinamumui, tai reiškia, kad esant didesniai vertybių suderinamumui, įsipareigojimas organizacijai taip pat didesnis, o esant mažesniai – mažesnis. Rezultatai atskleidė, kad viešose organizacijose (žiūrėti 12 lentelę) vertybių skirtumas koreliuoja tik su normatyviu įsipareigojimu organizacijai; taip pat buvo nustatyta, kad emocinis įsipareigojimas stipriai koreliuoja su normatyviu įsipareigojimu.

12 lentelė. Ryšys tarp vertybių skirtumo ir įsipareigojimo organizacijai, bei tarp atskirų įsipareigojimo rūšių viešose organizacijose

	Emocinis įsipareigojimas	Tęstinis įsipareigojimas	Normatyvinis įsipareigojimas	Vertybių skirtumas	Bendras įsipareigojimas
Emocinis įsipareigojimas		0,159	0,434**	-0,192	0,759**
Tęstinis įsipareigojimas	0,159		-0,026	0,090	0,615**
Normatyvinis įsipareigojimas	0,434**	-0,026		-0,332**	0,604**
Vertybių skirtumas	-0,192	0,090	-0,332**		-0,224
Bendras įsipareigojimas	0,759**	0,615**	0,604**	-0,224	

(Koreliacijai įvertinti buvo naudojamas Spearman koreliacijos koeficientas)

* koreliacijos reikšmingumo lygmuo 0.05

** koreliacijos reikšmingumo lygmuo 0.01

Privačiose organizacijose gauti rezultatai (žiūrėti 13 lentelę) atskleidė, kad vertybių skirtumas koreliuoja su visomis įsipareigojimo organizacijai rūšimis. Primename, kad neigiama įsipareigojimo organizacijai ir vertybių skirtumo koreliacija reiškia, kad esant didesniai vertybių skirtumui, įsipareigojimas organizacijai yra mažesnis. Kadangi vertybių skirtumas atvirkščiai proporcingas vertybių suderinamumui, tai reiškia, kad esant didesniai vertybių suderinamumui, įsipareigojimas organizacijai taip pat didesnis, o esant mažesniai – mažesnis. Stipriausias nustatytas vertybių skirtumo ryšys su normatyviniu įsipareigojimu organizacijai. Taip pat buvo nustatytas labai stiprus ryšys tarp emocinio įsipareigojimo organizacijai ir normatyvinio įsipareigojimo organizacijai.

13 lentelė. Ryšys tarp vertybių skirtumo ir įsipareigojimo organizacijai, bei tarp atskirų įsipareigojimo rūšių privačiose organizacijose

	Emocinis įsipareigojimas	Tęstinis įsipareigojimas	Normatyvinis įsipareigojimas	Vertybių skirtumas	Bendras įsipareigojimas
Emocinis įsipareigojimas		-0,047	0,661**	-0,278*	0,755**
Tęstinis įsipareigojimas	-0,047		-0,068	0,282*	0,429**
Normatyvinis įsipareigojimas	0,661**	-0,068		-0,468**	0,792**
Vertybių skirtumas	-0,278*	0,282*	-0,468**		-0,249
Bendras įsipareigojimas	0,755**	0,429**	0,792**	-0,249	

(Koreliacijai įvertinti buvo naudojamas Spearman koreliacijos koeficientas)

* koreliacijos reikšmingumo lygmuo 0.05

** koreliacijos reikšmingumo lygmuo 0.01

Patikrinome, ar yra ryšys tarp darbo stažo (toje organizacijoje išdirbto laiko) ir įsipareigojimo organizacijai (žiūrėti 14 lentelę).

14 lentelė. Ryšys tarp darbo stažo ir įsipareigojimo organizacijai bendroje respondentų grupėje

		Emocinis įsipareigojimas organizacijai	Tęstinis įsipareigojimas organizacijai	Normatyvinis įsipareigojimas organizacijai	Bendras įsipareigojimas organizacijai
Darbo stažas	Koreliacijos koeficientas	-0,023	0,490**	-0,266**	0,105
	Reikšmingumo lygmuo	0,796	0,000	0,003	0,249
	N	123	123	123	123

(Koreliacijai įvertinti buvo naudojamas Spearman koreliacijos koeficientas)

* koreliacijos reikšmingumo lygmuo 0.05

** koreliacijos reikšmingumo lygmuo 0.01

Gauti rezultatai atskleidė, kad yra labai stiprus ryšys tarp organizacijoje išdirbto laiko ir tęstinio įsipareigojimo organizacijai: kuo ilgiau darbuotojas dirba toje organizacijoje, tuo didesni

tęstinį įsipareigojimą jis jai jaučia. Taip pat buvo nustatytas ryšys tarp organizacijoje išdirbto laiko ir normatyvinio įsipareigojimo organizacijai: kuo ilgiau darbuotojas toje organizacijoje dirba, tuo silpnesnį normatyvinį įsipareigojimą jis jaučia.

Ketvirtasis tyrimo uždavinys. Išnagrinėti tirtose įmonėse naudojamas darbuotojų socializacijos taktikas ir nustatyti jų sąsajas su individualių ir organizacinių vertybių suderinamumu.

Atlikus standartizuotus interviu su tyrime dalyvavusių darbuotojų tiesioginiais vadovais, buvo nustatytos tose įmonėse naudojamos socializacijos taktikos (žiūrėti 15 lentelę). Rezultatai atskleidė, kad visos tyrime dalyvavusios organizacijos naudoja daugiau individualizuotą socializaciją, negu institucionalizuotą.

15 lentelė. Socializacijos taktikos skirtingose organizacijose

Organizacija	Socializacijos programa	Kolektyvinė taktika	Formali taktika	Nuosekli taktika	Pastovi taktika	Tęstinė taktika	Priimanti taktika	Grįžtamasis ryšys	Iš viso
Pirma V	0	0	1	1	0	1	0	1	4
Antra V	0	0	0	0	0	1	0	2	3
Trečia P	1	0	0	0	0	1	0	1	3
Ketvirta P	0	0	0	0	0	1	1	1	3
Iš viso	1	0	1	1	0	4	1	5	

Suskaičiavus gautus rezultatus, buvo palyginta, ar yra vertybių suderinamumo skirtumas tarp organizacijų, naudojančių 3 ir naudojančių 4 socializacijos taktikas. Rezultatai atskleidė, kad statistiškai reikšmingo skirtumo tarp šių grupių nėra (imtims palyginti buvo naudotas Mann-Whitney U Wilcoxon kriterijus nepriklausomoms imtims, skirtumas statistiškai reikšmingas, jei $p < 0,05$). Skirtumo tarp grupių reikšmingumo lygmuo buvo nustatytas 0,0833, $|Z|=1,7321$.

Tuomet palyginome atskirų vertybių suderinamumą tarp organizacijų, naudojančių 3 ir 4 organizacijos taktikas (žiūrėti 16 lentelę). Buvo rasti statistiškai reikšmingi skirtumai tarp šių individualių ir organizacinių vertybių suderinamumo: dėmesingumo ($|Z|=2,7814$), moralinio sąžiningumo ($|Z|=2,2104$), paslaugumo ($|Z|=2,2176$), plačių pažiūrų ($|Z|=2,4044$), teisingumo ($|Z|=2,3271$) ir tvarkingumo ($|Z|=2,4457$). Visų šių paminėtų individualių ir organizacinių vertybių suderinamumas statistiškai reikšmingai yra didesnis organizacijose, naudojančiose 4 socializacijos taktikas, negu naudojančioje 3 socializacijos taktikas.

16 lentelė. Individualių ir organizacinių vertybių suderinamumas organizacijose, naudojančiose 3 ir 4 socializacijos taktikas

Vertybės	3 socializacijos taktikos		4 socializacijos taktikos		Skirtumo tarp grupių reikšmingumo lygmuo
	Vertybių skirtumas (vidurkis)	Standartinis nuokrypis	Vertybių skirtumas (vidurkis)	Standartinis nuokrypis	
Agresyvumas	1,51	1,44	1,20	1,49	0,193; (z =1,301)
Atlaidumas	1,70	1,41	1,33	1,06	0,292; (z =1,054)
Atsargumas	1,26	1,28	1,33	1,35	0,796; (z =0,258)
Atvirumas	2,25	2,04	1,80	1,71	0,415; (z =0,816)
Autonomija	1,89	1,63	1,67	1,45	0,604; (z =0,518)
Dėmesingumas	1,40	1,36	0,63	0,85	0,005* ; (z =2,781)
Ekonomija	1,49	1,33	1,70	1,68	0,785; (z =0,273)
Eksperimentavimas	1,65	1,52	1,80	1,42	0,463; (z =0,734)
Formalumas	1,48	1,30	1,10	1,37	0,075; (z =1,781)
Humoras	1,52	1,49	1,10	1,30	0,184; (z =1,329)
Iniciatyvumas	1,43	1,26	1,17	1,21	0,271; (z =1,102)
Kūrybiškumas	1,37	1,22	1,67	1,63	0,533; (z =0,624)
Logiškumas	1,24	1,10	1,20	1,24	0,695; (z =0,392)
Moralinis sąžiningumas	1,76	1,71	1,03	1,38	0,027* ; (z =2,210)
Paklusnumas	1,34	1,35	1,10	1,40	0,223; (z =1,217)
Paslaugumas	1,29	1,36	0,67	0,84	0,027* ; (z =2,218)
Plačios pažiūros	1,75	1,50	1,10	1,35	0,016* ; (z =2,404)
Prisitaikymas	1,13	1,07	1,00	0,95	0,658; (z =0,442)
Socialinė lygybė	1,77	1,62	1,40	1,22	0,427; (z =0,794)
Teisingumas	2,12	1,67	1,33	1,24	0,020* ; (z =2,327)
Tobulėjimas	1,42	1,42	1,23	1,22	0,635; (z =0,474)
Tvarkingumas	1,27	1,35	0,77	1,41	0,014* ; (z =2,446)
Uolumas	1,35	1,39	1,00	1,31	0,127; (z =1,524)

(Imtims palyginti buvo naudotas Mann-Whitney U Wilcoxon kriterijus nepriklausomoms imtims, skirtumas statistiškai reikšmingas, jei $p < 0,05$).

* skirtumai statistiškai reikšmingi

Penktasis tyrimo uždavinys. Nustatyti organizacinių vertybių derinį, leidžianti numatyti įsipareigojimą organizacijai.

Atlikome daugialypę regresinę analizę panaudodami atgalinį metodą, tam, kad nustatyčiau, koks organizacinių vertybių derinys geriausiai prognozuoja įsipareigojimą organizacijai. Nėra vieno bendro visoms tirtoms organizacijoms tinkančio organizacinių vertybių derinio, leidžiančio prognozuoti įsipareigojimą organizacijai. Tuomet nustatėme kiekvienai organizacijai atskirai organizacinių vertybių derinį, leidžianti prognozuoti įsipareigojimą organizacijai. Šios analizės rezultatai pateikti 17-20 lentelėse.

Pirmiausia nustatėme organizacinių vertybių derinį, leidžianti prognozuoti įsipareigojimą organizacijai Pirmoje V organizacijoje (žiūrėti 17 lentelę).

17 lentelė. Organizacinių vertybių derinys, pagal kurį galima numatyti įsipareigojimą organizacijai Pirmoje V organizacijoje

	Regresijos modelio paaiškinama priklausomo kintamojo variacijos proporcija, R ²	Fišerio statistikos reikšmė, F	Reikšmingumo lygmuo, p	Standartizuotas koeficientas, Beta	Stjudento statistikos reikšmė, t	Reikšmingumo lygmuo, p
Autonomija	0,840	8,582**	0,000	0,308	2,462*	0,024
Ekonomija				0,405	3,084**	0,006
Eksperimentavimas				-0,615	-3,722**	0,002
Formalumas				0,520	2,989**	0,008
Humoras				-0,401	-2,536*	0,021
Kūrybiškumas				0,697	3,894**	0,001
Logiškumas				0,358	2,512*	0,022
Paklusnumas				0,931	5,785**	0,000
Socialinė lygybė				0,364	2,293*	0,034
Tobulėjimas				0,810	3,017**	0,007
Tvarkingumas				-1,382	-5,282**	0,000

(Rezultatai apskaičiuoti naudojant daugialypę regresinę analizę, panaudojant atgalinį metodą)

* reikšmingumo lygmuo 0.05

** reikšmingumo lygmuo 0.01

Kaip matyti iš 17 lentelės, įsipareigojimą organizacijai Pirmoje V organizacijoje leidžia numatyti toks vertybių derinys: autonomija, ekonomija, eksperimentavimas, formalumas, humoras, kūrybiškumas, logiškumas, paklusnumas, socialinė lygybė, tobulėjimas ir tvarkingumas. Įsipareigojimo organizacijai variacijos proporcija, kurią paaiškina šis regresijos modelis, yra labai aukšta (R² = 0,840). Tai rodo regresijos modelio patikimumą ir reiškia, kad toks regresijos modelis yra tinkamas. Reikšmingumo lygmuo (p < 0,01) rodo, kad visas vertybių derinys yra statistiškai reikšmingas. Tai reiškia, kad jis gerai prognozuoja įsipareigojimą organizacijai. Pažvelgus atskirai į kiekvienos vertybės statistinį reikšmingumą matosi, kad visų vertybių indėlis į modelį yra svarus, t.y. visos vertybės modelyje statistiškai reikšmingos, tačiau ekonomijos, eksperimentavimo, formalumo, kūrybiškumo, paklusnumo, tobulėjimo ir tvarkingumo indėlis didesnis nei likusių vertybių. Taip pat matyti, kad eksperimentavimas, humoras ir tvarkingumas su įsipareigojimu organizacijai susiję neigiamai. Jei organizacijoje labiau vertinama autonomija, ekonomija, formalumas, kūrybiškumas, logiškumas, paklusnumas, socialinė lygybė ir tobulėjimas, bei mažiau vertinami eksperimentavimas, humoras ir tvarkingumas, tai leidžia prognozuoti aukštesnį darbuotojų įsipareigojimą organizacijai.

Tuomet nustatėme organizacinių vertybių derinį, leidžianti prognozuoti išsipareigojimą organizacijai Antroje V organizacijoje (žiūrėti 18 lentelę).

18 lentelė. Organizacinių vertybių derinys, pagal kurį galima numatyti išsipareigojimą organizacijai Antroje V organizacijoje

	Regresijos modelio paaiškinama priklausomo kintamojo variacijos proporcija, R ²	Fišerio statistikos reikšmė, F	Reikšmingumo lygmuo, p	Standartizuotas koeficientas, Beta	Stjudento statistikos reikšmė, t	Reikšmingumo lygmuo, p
Dėmesingumas	0,611	4,507**	0,002	0,768	3,378**	0,003
Eksperimentavimas				0,518	2,982**	0,007
Formalumas				-0,337	-2,237*	0,035
Humoras				1,253	3,424**	0,002
Kūrybiškumas				-0,711	-2,690*	0,013
Paslaugumas				-1,065	-4,479**	0,000
Socialinė lygybė				0,312	1,964	0,062
Teisingumas				0,602	2,295*	0,031

(Rezultatai apskaičiuoti naudojant daugialypę regresinę analizę, panaudojant atgalinį metodą)

* reikšmingumo lygmuo 0.05

** reikšmingumo lygmuo 0.01

Kaip matyti iš 18 lentelės, išsipareigojimą organizacijai Antroje V leidžia numatyti toks vertybių derinys: dėmesingumas, eksperimentavimas, formalumas, humoras, kūrybiškumas, paslaugumas, socialinė lygybė, teisingumas. Išsipareigojimo organizacijai variacijos proporcija, kurią paaiškina šis regresijos modelis, yra pakankamai aukšta (R² = 0,611). Tai rodo regresijos modelio patikimumą ir reiškia, kad toks regresijos modelis yra tinkamas. Reikšmingumo lygmuo (p < 0,01) rodo, kad visas vertybių derinys yra statistiškai reikšmingas. Tai reiškia, kad jis gerai prognozuoja išsipareigojimą organizacijai. Pažvelgus atskirai į kiekvienos vertybės statistinį reikšmingumą matosi, kad nereikšminga šiame modelyje yra tik viena vertybė, tai – socialinė lygybė, o visos likusios vertybės modelyje statistiškai reikšmingos ir jų indėlis į modelį yra svarus, tačiau dėmesingumo, eksperimentavimo, humoro bei paslaugumo indėlis didesnis nei likusių vertybių. Taip pat matyti, kad formalumas, kūrybiškumas bei paslaugumas su išsipareigojimu organizacijai susiję neigiamai. Jei organizacijoje labiau vertinama dėmesingumas, eksperimentavimas, humoras, socialinė lygybė ir teisingumas bei mažiau vertinama formalumas, kūrybiškumas ir paslaugumas, tai leidžia prognozuoti aukštesnį darbuotojų išsipareigojimą organizacijai.

Nustatėme organizacinių vertybių derinį, leidžianti prognozuoti įsipareigojimą organizacijai Trečioje P organizacijoje (žiūrėti 19 lentelę).

19 lentelė. Organizacinių vertybių derinys, pagal kurį galima numatyti įsipareigojimą organizacijai Trečioje P organizacijoje

	Regresijos modelio paaiškinama priklausomo kintamojo variacijos proporcija, R ²	Fišerio statistikos reikšmė, F	Reikšmingumo lygmuo, p	Standartizuotas koeficientas, Beta	Stjudento statistikos reikšmė, t	Reikšmingumo lygmuo, p
Autonomija	0,592	5,804**	0,001	0,508	3,077**	0,005
Eksperimentavimas				-0,691	-3,476**	0,002
Humoras				-0,664	-3,415**	0,002
Plačios pažiūros				0,664	3,737**	0,001
Tobulėjimas				0,685	4,103**	0,000
Uolumas				-0,555	-3,033**	0,006

(Rezultatai apskaičiuoti naudojant daugialypę regresinę analizę, panaudojant atgalinį metodą)

* reikšmingumo lygmuo 0.05

** reikšmingumo lygmuo 0.01

Kaip matyti iš 19 lentelės, įsipareigojimą organizacijai Trečioje P organizacijoje leidžia numatyti toks vertybių derinys: autonomija, eksperimentavimas, humoras, plačios pažiūros, tobulėjimas ir uolumas. Įsipareigojimo organizacijai variacijos proporcija, kurią paaiškina šis regresijos modelis, nėra labai aukšta ($R^2 = 0,592$), tačiau pakankama ir rodo regresijos modelio patikimumą bei reiškia, kad toks regresijos modelis yra tinkamas. Reikšmingumo lygmuo ($p < 0,01$) rodo, kad visas vertybių derinys yra statistiškai reikšmingas. Tai reiškia, kad jis gerai prognozuoja įsipareigojimą organizacijai. Pažvelgus atskirai į kiekvienos vertybės statistinį reikšmingumą matosi, kad visos vertybės šiame modelyje reikšmingos, pats didžiausias indėlis yra tobulėjimo. Taip pat matyti, kad eksperimentavimas, humoras ir uolumas su įsipareigojimu organizacijai susiję neigiamai. Jei organizacijoje labiau vertinama autonomija, plačios pažiūros ir tobulėjimas bei mažiau vertinami eksperimentavimas, humoras ir uolumas, tai leidžia prognozuoti aukštesnį darbuotojų įsipareigojimą organizacijai.

Nustatėme organizacinių vertybių derinį, leidžianti prognozuoti įsipareigojimą organizacijai Ketvirtoje P organizacijoje (žiūrėti 20 lentelę).

20 lentelė. Organizacinių vertybių derinys, pagal kurį galima numatyti įsipareigojimą organizacijai Ketvirtoje P organizacijoje

	Regresijos modelio paaiškinama priklausomo kintamojo variacijos proporcija, R ²	Fišerio statistikos reikšmė, F	Reikšmingumo lygmuo, p	Standartizuotas koeficientas, Beta	Stjudento statistikos reikšmė, t	Reikšmingumo lygmuo, p
Agresyvumas	0,717	6,643**	0,000	-0,695	-4,666**	0,000
Atlaidumas				-0,362	-2,095*	0,048
Atsargumas				0,400	2,428*	0,024
Atvirumas				-0,337	-2,289*	0,033
Formalumas				-0,333	-2,250*	0,035
Paklusnumas				0,729	4,225**	0,000
Paslaugumas				0,345	1,843	0,079
Teisingumas				0,644	3,100**	0,005

(Rezultatai apskaičiuoti naudojant daugialypę regresinę analizę, panaudojant atgalinį metodą)

* reikšmingumo lygmuo 0.05

** reikšmingumo lygmuo 0.01

Kaip matyti iš 20 lentelės, įsipareigojimą organizacijai Ketvirtoje P organizacijoje leidžia numatyti toks vertybių derinys: agresyvumas, atlaidumas, atsargumas, atvirumas, formalumas, paklusnumas, paslaugumas ir teisingumas. Įsipareigojimo organizacijai variacijos proporcija, kurią paaiškina šis regresijos modelis, yra pakankamai aukšta ($R^2 = 0,717$), tai rodo regresijos modelio patikimumą bei reiškia, kad toks regresijos modelis yra tinkamas. Reikšmingumo lygmuo ($p < 0,01$) rodo, kad visas vertybių derinys yra statistiškai reikšmingas. Tai reiškia, kad jis gerai prognozuoja įsipareigojimą organizacijai. Pažvelgus atskirai į kiekvienos vertybės statistinį reikšmingumą matosi, kad visos vertybės šiame modelyje reikšmingos, tačiau didžiausias indėlis yra agresyvumo, paklusnumo ir teisingumo vertybių. Taip pat matyti, kad agresyvumas, atlaidumas, atvirumas ir formalumas su įsipareigojimu organizacijai susiję neigiamai. Jei organizacijoje labiau vertinama atsargumas, paklusnumas, paslaugumas ir teisingumas bei mažiau vertinami agresyvumas, atlaidumas, atvirumas ir formalumas, tai leidžia prognozuoti aukštesnį darbuotojų įsipareigojimą organizacijai.

Šeštasis tyrimo uždavinys. Išnagrinėti individualių ir organizacinių vertybių suderinamumo, socializacijos ir įsipareigojimo ypatumus kiekvienoje tirtų įmonių.

Pirma V organizacija:

Gauti rezultatai atskleidė, kad Pirmoje V organizacijoje, darbuotojų nuomone, labiausiai organizacijos vertinamos vertybės tik iš dalies sutampa su labiausiai šioje organizacijoje vertinamomis darbuotojų vertybėmis (žiūrėti 21 lentelę): tiek organizacija, tiek darbuotojai labai

vertina tvarkingumą bei paslaugumą, tačiau kitos labiausiai vertinamos vertybės nesutampa. Tik iš dalies sutampa mažiausiai vertinamos vertybės.

21 lentelė. Labiausiai ir mažiausiai vertinamos organizacinės ir individualios vertybės Pirmoje V organizacijoje

	Organizacinės	Individualios
Labiausiai vertinamos vertybės	Paklusnumas Tvarkingumas Paslaugumas Dėmesingumas Tobulėjimas	Tvarkingumas Uolumas Teisingumas Paslaugumas Moralinis sąžiningumas
Mažiausiai vertinamos vertybės	Atlaidumas Eksperimentavimas Autonomija Kūrybiškumas Atvirumas	Atlaidumas Atsargumas Economija Formalumas Eksperimentavimas

Palyginome, ar Pirmoje V organizacijoje yra statistiškai reikšmingų skirtumų tarp individualių ir organizacinių vertybių (žiūrėti 22 lentelę). Patys didžiausi vertybių vertinimų vidurkiai paryškinti juodai, o mažiausi vertybių vertinimo vidurkiai išskirti pasvirusiu šriftu.

22 lentelė. Individualių ir organizacinių vertybių skirtumai Pirmoje V organizacijoje

Vertybės	N	Organizacija (vidurkis)	Standartinis nuokrypis	Darbuotojas (vidurkis)	Standartinis nuokrypis	Vertybių Skirtumas
Economija	30	4,87	2,08	4,83	1,66	0,03
Atsargumas	30	4,83	1,39	4,77	1,30	0,07
Formalumas	30	5,00	1,60	4,90	1,32	0,10
Agresyvumas	30	4,83	1,51	5,03	1,54	0,20
Prisitaikymas	30	5,30	0,95	5,57	1,28	0,27
Dėmesingumas	30	5,73	1,14	6,03	0,96	0,30
Logiškumas	30	5,30	1,26	5,70	1,18	0,40
Paslaugumas	30	5,83	1,05	6,23	1,01	0,40
Tvarkingumas	30	5,93	1,51	6,37	0,85	0,43
Tobulėjimas	30	5,47	1,33	6,03	1,07	0,57
Paklusnumas	30	6,10	0,96	5,53	1,28	0,57
Moralinis sąžiningumas	30	5,43	1,55	6,13	1,11	0,70*
Atlaidumas	30	3,37	1,19	4,10	1,37	0,73*
Uolumas	30	5,43	1,45	6,30	0,84	0,87*
Iniciatyvumas	30	4,90	1,56	5,87	1,46	0,97*
Humoras	30	4,93	1,36	5,97	1,07	1,03*
Plačios pažiūros	30	4,70	1,26	5,73	1,11	1,03*
Socialinė lygybė	30	4,40	1,40	5,53	1,20	1,13*
Teisingumas	30	5,10	1,30	6,23	0,77	1,13*
Kūrybiškumas	30	4,23	1,45	5,63	1,19	1,40*
Eksperimentavimas	30	3,50	1,55	4,97	1,61	1,47*
Autonomija	30	3,83	1,49	5,37	1,22	1,53*
Atvirumas	30	4,23	1,50	5,90	1,03	1,67*

(Imtims palyginti buvo naudotas Wilcoxon kriterijus porinėms imtims, skirtumas statistiškai reikšmingas, jei $p < 0,05$).

* skirtumai statistiškai reikšmingi

Kaip matyti iš 22 lentelės, yra nemažai statistiškai reikšmingų skirtumų tarp individualių ir organizacinių vertybių, patys didžiausi skirtumai nustatyti atvirumo, autonomijos, eksperimentavimo ir kūrybiškumo vertybių atžvilgiu.

Pirmoje V organizacijoje yra naudojamos šios socializacijos taktikos:

- **Formali** – naujokai būtinai privalo pereiti fizinį ir profesinį pasiruošimą, tam yra specialus skyrius, kur profesionalai atlieka auklėjamąjį ir paruošiamąjį darbą: čia įeina ir šaudymo mokymas, visokie taktikos uždaviniai, kovinė savigny ir pan. Tai yra pradžia, be kurios naujokai negali pradėti dirbti).
- **Nuosekli** – jau konkurso metu naujam darbuotojui yra išaiškinama ko iš jo yra tikimasi. Taip pat pasakoma, kokius apmokymus ir paruošimą jam reikės pereiti.
- **Testinė taktika** – Kadangi daugumoje skyrių yra atliekamas pamaininis darbas, naujokas yra paskiriamas į vieną iš pamainų, kuriai vadovauja pamainos vyresnieji. Šie pamainos vyresnieji atlieka aiškinamąjį darbą naujam darbuotojui. Be to, yra fizinis ir profesinis pasiruošimas, kurio metu naujokas įgyja visus reikalingus įgūdžius.
- **Grižtamasis ryšys** – Grižtamąjį ryšį metų gale gauna visi darbuotojai (vertinama balais visi fiziniai atsiskaitymai ir profesinis pasiruošimas). Esant prastai darbo kokybei, gali būti surengiama neeilinė atestacija (dažniausiai suteikiama galimybė pasitaisyti). Specialiai iš darbuotojų grįžtamasis ryšys nėra skatinamas.

Nustatėme Pirmoje V organizacijoje dirbančių darbuotojų įsipareigojimo organizacijai lygį (žiūrėti 23 lentelę).

23 lentelė. Darbuotojų įsipareigojimas organizacijai Pirmoje V organizacijoje

Įsipareigojimo rūšis	N	Vidurkis	Standartinis nuokrypis
Emocinis įsipareigojimas	30	3,57	0,59
Tėstinis įsipareigojimas	30	3,02	0,75
Normatyvinis įsipareigojimas	30	2,77	0,46
Bendras įsipareigojimas organizacijai	30	3,12	0,40

Rezultatai atskleidė, kad šioje organizacijoje stipriausias yra emocinis darbuotojų įsipareigojimas organizacijai, o silpniausias normatyvinis. Tačiau bendras įsipareigojimo organizacijai laipsnis nėra labai aukštas – jis tik šiek tiek aukštesnis už vidutinį.

Antra V organizacija:

Gauti rezultatai atskleidė, kad ir Antroje V organizacijoje labiausiai vertinamos organizacinės ir individualios vertybės sutampa tik iš dalies (žiūrėti 24 lentelę): tiek darbuotojai, tiek organizacija labiausiai vertina tvarkingumą bei tobulėjimą. Tačiau labiausiai organizacijos

vertinami paklusnumas bei formalumas patenka tarp mažiausiai vertinamų darbuotojų vertybių. Tik iš dalies sutampa mažiausiai vertinamos vertybės.

24 lentelė. Labiausiai ir mažiausiai vertinamos organizacinės ir individualios vertybės Antroje V organizacijoje

	Organizacinės	Individualios
Labiausiai vertinamos vertybės	Paklusnumas Tvarkingumas Formalumas Tobulėjimas Uolumas	Moralinis sąžiningumas Tobulėjimas Teisingumas Tvarkingumas Paslaugumas
Mažiausiai vertinamos vertybės	Agresyvumas Eksperimentavimas Atvirumas Autonomija Plačios pažiūros	Agresyvumas Formalumas Paklusnumas Atsargumas Atlaidumas

Palyginome, ar Antroje V organizacijoje yra statistiškai reikšmingų skirtumų tarp individualių ir organizacinių vertybių (žiūrėti 25 lentelę). Patys didžiausi vertybių vertinimų vidurkiai paryškinti juodai, o mažiausi vertybių vertinimo vidurkiai išskirti pasvirusiu šriftu.

25 lentelė. Individualių ir organizacinių vertybių skirtumai Antroje V organizacijoje

Vertybės	N	Organizacija (vidurkis)	Standartinis nuokrypis	Darbuotojas (vidurkis)	Standartinis nuokrypis	Vertybių Skirtumas
Agresyvumas	32	3,38	1,76	3,59	2,18	0,22
Atsargumas	32	4,66	1,26	5,19	1,47	0,53*
Prisitaikymas	32	5,06	1,34	5,59	1,13	0,53*
Formalumas	32	5,34	1,26	4,75	1,63	0,59
Uolumas	32	5,31	1,20	5,91	1,17	0,59*
Tvarkingumas	32	5,56	1,16	6,34	0,87	0,78*
Atlaidumas	32	4,56	1,52	5,38	1,16	0,81*
Socialinė lygybė	32	4,88	1,48	5,69	1,18	0,81*
Logiškumas	32	4,88	1,24	5,75	1,08	0,88*
Paklusnumas	32	5,91	1,09	4,88	1,62	1,03*
Tobulėjimas	32	5,31	1,35	6,44	0,76	1,13*
Dėmesingumas	32	5,00	1,52	6,16	1,05	1,16*
Paslaugumas	32	5,19	1,55	6,34	1,15	1,16*
Ekonomija	32	4,53	1,52	5,78	1,13	1,25*
Humoras	32	4,97	1,69	6,31	1,00	1,34*
Iniciatyvumas	32	4,59	1,46	5,97	1,00	1,38*
Kūrybiškumas	32	4,56	1,37	5,94	1,13	1,38*
Moralinis sąžiningumas	32	5,03	1,64	6,59	0,87	1,56*
Teisingumas	32	4,75	1,70	6,38	0,91	1,63*
Plačios pažiūros	32	4,25	1,48	6,13	1,10	1,88*
Autonomija	32	3,94	1,74	5,84	1,11	1,91*
Eksperimentavimas	32	3,38	1,50	5,41	1,07	2,03*
Atvirumas	32	3,59	2,00	6,09	1,25	2,50*

(Imtims palyginti buvo naudotas Wilcoxon kriterijus porinėms imtims, skirtumas statistiškai reikšmingas, jei $p < 0,05$).

* skirtumai statistiškai reikšmingi

Kaip matyti iš 25 lentelės, yra labai daug statistiškai reikšmingų skirtumų tarp individualių ir organizacinių vertybių, patys didžiausi skirtumai nustatyti atvirumo, eksperimentavimo, autonomijos, plačių pažiūrų, teisingumo bei moralinio sąžiningumo vertybių atžvilgiu.

Antroje V organizacijoje yra naudojamos šios socializacijos taktikos:

- **Tęstinė** – naujai atėję darbuotojai gauna visą reikalingą informaciją. Jam padeda kolegos, jis gali tikėtis pagalbos iš direktoriaus ir pavaduotojos. Naujasis darbuotojas dalyvauja metodinėse grupėse bei seminaruose.
- **Grižtamasis ryšys** – Grižtamąjį ryšį naujasis darbuotojas gauna iš kitų, taip pat grįžtamasis ryšys yra skatinamas iš naujojo darbuotojo. Jis stebi kitų pamokas ir kiti stebi jo pamokas. Yra aptariama naujo darbuotojo darbo kokybė, esant blogam darbo atlikimui vyksta svarstymas mokyklos taryboje.

Nustatėme Antroje V organizacijoje dirbančių darbuotojų įsipareigojimo organizacijai lygį (žiūrėti 26 lentelę).

26 lentelė. Darbuotojų įsipareigojimas organizacijai Antroje V organizacijoje

Įsipareigojimo rūšis	N	Vidurkis	Standartinis nuokrypis
Emocinis įsipareigojimas	32	3,59	0,65
Tęstinis įsipareigojimas	32	3,61	0,73
Normatyvinis įsipareigojimas	32	2,49	0,65
Bendras įsipareigojimas organizacijai	32	3,23	0,47

Rezultatai atskleidė, kad šioje organizacijoje stipriausias yra tęstinis darbuotojų įsipareigojimas organizacijai, o mažiausias normatyvinis. Tačiau bendras įsipareigojimo organizacijai laipsnis nėra labai aukštas – jis šiek tiek aukštesnis už vidutinį.

Trečia P organizacija:

Gauti rezultatai atskleidė, kad Trečioje P organizacijoje, darbuotojų nuomone, labiausiai organizacijos vertinamos vertybės tik iš dalies sutampa su labiausiai šioje organizacijoje vertinamomis darbuotojų vertybėmis (žiūrėti 27 lentelę): tiek organizacija, tiek darbuotojai labai vertina paslaugumą bei dėmesingumą, tačiau kitos labiausiai vertinamos vertybės nesutampa. Tik iš dalies sutampa mažiausiai vertinamos vertybės.

27 lentelė. Labiausiai ir mažiausiai vertinamos organizacinės ir individualios vertybės Trečioje P organizacijoje

	Organizacinės	Individualios
Labiausiai vertinamos vertybės	Ekonomija Paslaugumas Logiškumas Dėmesingumas Tvarkingumas	Tobulėjimas Teisingumas Atvirumas Dėmesingumas Paslaugumas, Moralinis sąžiningumas
Mažiausiai vertinamos vertybės	Atsargumas Formalumas Atlaidumas Agresyvumas Eksperimentavimas	Formalumas Atsargumas Agresyvumas Paklusnumas Eksperimentavimas

Palyginome, ar Trečioje P organizacijoje yra statistiškai reikšmingų skirtumų tarp individualių ir organizacinių vertybių (žiūrėti 28 lentelę). Patys didžiausi vertybių vertinimų vidurkiai paryškinti juodai, o mažiausi vertybių vertinimo vidurkiai išskirti pasvirusiu šriftu.

28 lentelė. Individualių ir organizacinių vertybių skirtumai Trečioje P organizacijoje

Vertybės	N	Organizacija (vidurkis)	Standartinis nuokrypis	Darbuotojas (vidurkis)	Standartinis nuokrypis	Vertybių Skirtumas
Formalumas	31	4,39	1,56	4,39	1,48	0,00
Logiškumas	31	5,87	1,38	5,90	1,08	0,03
Paslaugumas	31	5,90	0,94	6,00	0,89	0,10
Agresyvumas	31	4,77	1,63	4,90	1,66	0,13
Iniciatyvumas	31	5,48	1,34	5,71	1,13	0,23
Dėmesingumas	31	5,81	1,38	6,06	0,96	0,26
Kūrybiškumas	31	5,48	1,55	5,74	1,18	0,26
Paklusnumas	31	5,19	1,49	4,90	1,54	0,29
Socialinė lygybė	31	5,23	1,33	5,55	1,21	0,32
Tvarkingumas	31	5,55	1,55	5,90	1,25	0,35
Atsargumas	31	4,35	1,45	4,71	1,44	0,35
Prisitaikymas	31	5,32	1,28	5,74	1,12	0,42
Eksperimentavimas	31	4,87	1,26	5,32	1,40	0,45
Ekonomija	31	5,94	1,26	5,48	1,48	0,45
Moralinis sąžiningumas	31	5,45	1,67	6,00	1,03	0,55
Uolumas	31	5,32	1,64	5,87	1,15	0,55
Humoras	31	5,29	1,37	5,87	1,06	0,58*
Autonomija	31	5,00	1,48	5,61	1,45	0,61
Tobulėjimas	31	5,52	1,46	6,23	0,96	0,71*
Atlaidumas	31	4,61	1,36	5,39	1,26	0,77*
Plačios pažiūros	31	5,00	1,37	5,84	1,00	0,84*
Atvirumas	31	5,16	1,73	6,10	1,04	0,94*
Teisingumas	31	5,13	1,41	6,19	0,95	1,06*

(Imtims palyginti buvo naudotas Wilcoxon kriterijus porinėms imtims, skirtumas statistiškai reikšmingas, jei $p < 0,05$).

* skirtumai statistiškai reikšmingi

Kaip matyti iš 28 lentelės, yra statistiškai reikšmingų skirtumų tarp individualių ir organizacinių vertybių nėra daug, patys didžiausi skirtumai nustatyti teisingumo, atvirumo, plačių pažiūrų vertybių atžvilgiu.

Trečioje P organizacijoje yra naudojamos šios socializacijos taktikos:

- **Socializacijos programa** – šioje organizacijoje yra sukurta naujų darbuotojų socializacijos programa.
- **Testinė** – Atėjusiam naujokui yra paskiriamas globėjas, iš pradžių jis mokosi stebėdamas kitus, lanko kursus pagal poreikį. Naujasis darbuotojas iš vadovo gauna visą reikalingą informaciją.
- **Grižtamasis ryšys** – Grižtamąjį ryšį naujasis darbuotojas gauna iš įmonės vadovo, iš savo skyriaus vadovo. Grižtamasis ryšys yra apie atliekamą darbą, apie jo kokybę. Iš naujų darbuotojų grįžtamasis ryšys nėra skatinamas.

Nustatėme Trečioje P organizacijoje dirbančių darbuotojų įsipareigojimo organizacijai lygį (žiūrėti 29 lentelę).

29 lentelė. Darbuotojų įsipareigojimas organizacijai Trečioje P organizacijoje

Įsipareigojimo rūšis	N	Vidurkis	Standartinis nuokrypis
Emocinis įsipareigojimas	31	3,56	0,56
Tęstinis įsipareigojimas	31	2,97	0,62
Normatyvinis įsipareigojimas	31	3,08	0,64
Bendras įsipareigojimas organizacijai	31	3,20	0,44

Rezultatai atskleidė, kad šioje organizacijoje stipriausias yra emocinis darbuotojų įsipareigojimas organizacijai, o mažiausias tęstinis. Bendras įsipareigojimo organizacijai laipsnis šiek tiek aukštesnis už vidutinį.

Ketvirta P organizacija:

Gauti rezultatai atskleidė, kad Ketvirtoje P organizacijoje, darbuotojų nuomone, labiausiai organizacijos vertinamos vertybės tik iš dalies sutampa su labiausiai šioje organizacijoje vertinamomis darbuotojų vertybėmis (žiūrėti 30 lentelę): tiek organizacija, tiek darbuotojai labai vertina paslaugumą bei dėmesingumą, tačiau kitos labiausiai vertinamos vertybės nesutampa. Tik iš dalies sutampa mažiausiai vertinamos vertybės.

30 lentelė. Labiausiai ir mažiausiai vertinamos organizacinės ir individualios vertybės
Ketvirtoje P organizacijoje

	Organizacinės	Individualios
Labiausiai vertinamos vertybės	Paklusnumas Ekonomija Dėmesingumas Prisitaikymas Paslaugumas	Paslaugumas Teisingumas Dėmesingumas Tvarkingumas Moralinis sąžiningumas
Mažiausiai vertinamos vertybės	Socialinė lygybė Atlaidumas Atsargumas Atvirumas Autonomija	Atsargumas Formalumas Eksperimentavimas Agresyvumas Autonomija

Palyginome, ar Ketvirtoje P organizacijoje yra statistiškai reikšmingų skirtumų tarp individualių ir organizacinių vertybių (žiūrėti 31 lentelę). Patys didžiausi vertybių vertinimų vidurkiai paryškinti juodai, o mažiausi vertybių vertinimo vidurkiai išskirti pasvirusiu šriftu.

31 lentelė. Individualių ir organizacinių vertybių skirtumai Ketvirtoje P organizacijoje

Vertybės	N	Organizacija (vidurkis)	Standartinis nuokrypis	Darbuotojas (vidurkis)	Standartinis nuokrypis	Vertybių Skirtumas
Formalumas	30	4,83	1,49	<i>5,07</i>	1,41	0,23
Paklusnumas	30	5,50	1,36	5,80	1,65	0,30
Kūrybiškumas	30	4,83	1,62	5,33	1,45	0,50
Ekonomija	30	5,47	1,57	6,03	0,93	0,57
Prisitaikymas	30	5,10	1,21	5,87	1,31	0,77*
Logiškumas	30	4,77	1,83	5,70	1,32	0,93*
Agresyvumas	30	4,13	1,76	<i>5,17</i>	1,56	1,03*
Dėmesingumas	30	5,30	1,44	6,40	0,93	1,10*
Eksperimentavimas	30	3,90	1,32	<i>5,17</i>	1,51	1,27*
Iniciatyvumas	30	4,47	1,36	5,80	1,00	1,33*
Atsargumas	30	<i>3,50</i>	1,33	<i>4,93</i>	1,44	1,43*
Tvarkingumas	30	4,93	1,57	6,40	0,93	1,47*
Uolumas	30	4,53	1,50	6,07	1,05	1,53*
Autonomija	30	<i>3,63</i>	1,43	5,23	1,55	1,60*
Tobulejimas	30	4,37	1,61	5,97	1,59	1,60*
Paslaugumas	30	5,07	1,66	6,80	0,61	1,73*
Moralinis sąžiningumas	30	4,37	1,71	6,40	1,38	2,03*
Humoras	30	4,23	1,70	6,37	0,81	2,13*
Placios pažiūros	30	4,03	1,27	6,27	0,87	2,23*
Atvirumas	30	<i>3,50</i>	1,94	5,77	1,38	2,27*
Socialinė lygybė	30	<i>3,33</i>	1,58	5,77	1,25	2,43*
Atlaidumas	30	<i>3,40</i>	1,45	5,87	1,01	2,47*
Teisingumas	30	3,73	1,55	6,67	0,71	2,93*

(Imtims palyginti buvo naudotas Wilcoxon kriterijus porinėms imtims, skirtumas statistiškai reikšmingas, jei $p < 0,05$).

* skirtumai statistiškai reikšmingi

Kaip matyti iš 31 lentelės, yra labai daug statistiškai reikšmingų skirtumų tarp individualių ir organizacinių vertybių, patys didžiausi skirtumai nustatyti teisingumo, atleidumo, socialinės lygybės, atvirumo, plačių pažiūrų, humoro bei moralinio sąžiningumo vertybių atžvilgiu.

Ketvirtoje P organizacijoje yra naudojamos šios socializacijos taktikos:

- **Tėstinė** – Darbdavys įgalioja asmenį, kuris naujajam darbuotojui suteikia visą reikalingą informaciją, taip pat visą reikalingą informaciją suteikia tiesioginis vadovas. Reikalingus darbe įgūdžius naujasis darbuotojas įgyja apmokymų bei stažuotės metu.
- **Priimanti** – Į organizaciją atėjęs darbuotojas yra priimamas bendradarbių, nelaukiant kol jis prisitaikys.
- **Grižtamasis ryšys** – Grižtamąjį ryšį naujasis darbuotojas gauna iš tiesioginio vadovo apie atliekamo darbo kokybę. Iš naujų darbuotojų grįžtamasis ryšys nėra skatinamas. Jei darbuotojas blogai atlieka savo darbą, tuomet aiškinamasi su darbuotoju, vyksta atestacija darbo vietoje.

Nustatėme Ketvirtoje P organizacijoje dirbančių darbuotojų išsipareigojimo organizacijai lygį (žiūrėti 32 lentelę).

32 lentelė. Darbuotojų išsipareigojimas organizacijai Ketvirtoje P organizacijoje

Išsipareigojimo rūšis	N	Vidurkis	Standartinis nuokrypis
Emocinis išsipareigojimas	30	3,11	0,70
Tėstinis išsipareigojimas	30	3,65	0,75
Normatyvinis išsipareigojimas	30	2,19	0,61
Bendras išsipareigojimas organizacijai	30	2,98	0,55

Rezultatai atskleidė, kad šioje organizacijoje stipriausias yra tėstinis darbuotojų išsipareigojimas organizacijai, o mažiausias normatyvinis. Bendras išsipareigojimo organizacijai laipsnis šiek tiek žemesnis už vidutinį.

REZULTATŲ APTARIMAS

Pirmoji tyrimo hipotezė, kad „*darbuotojų individualių ir organizacinių vertybių suderinamumas yra teigiamai susijęs su įsipareigojimu organizacijai*“, pasitvirtino iš dalies.

Duomenų analizė bendroje respondentų grupėje atskleidė, kad individualių bei organizacinių vertybių suderinamumas yra susijęs su bendru įsipareigojimu organizacijai. Tai atitinka Chatman (1991) prielaidas ir gautus rezultatus, kad suderinamumas tarp darbuotojų vertybių ir organizacijos vertybių gali nulemti individo įsipareigojimą organizacijai, kad individo – organizacijos vertybių suderinamumas yra susijęs su įsipareigojimu. Mūsų tyrime buvo nustatyta, kad individualių bei organizacinių vertybių suderinamumas yra susijęs su emociniu bei normatyviniu įsipareigojimo organizacijai komponentais. Gautieji rezultatai neatskleidė reikšmingo ryšio tarp vertybių suderinamumo ir tęstinio įsipareigojimo organizacijai.

Darbuotojų, kurių individualių bei organizacinių vertybių suderinamumas buvo didesnis, bendras įsipareigojimas organizacijai taip pat buvo didesnis; taip pat, kuo didesnis darbuotojų vertybių suderinamumas, tuo didesnis jų emocinis bei normatyvinis įsipareigojimo organizacijai komponentai, tačiau kuo didesnis individualių bei organizacinių vertybių suderinamumas, tuo mažesnis darbuotojų tęstinis įsipareigojimas organizacijai. Atsižvelgiant į gautus rezultatus, galime teigti, kad vertybės yra glaudžiai susijusios su įsipareigojimu organizacijai: asmuo, kurio asmeninės vertybės labiau atitinka organizacijos vertybes, tikėtina, bus labiau atsidavęs tai organizacijai, negu asmuo, kurio asmeninės vertybės mažiau atitinka organizacijos vertybes. Panašiai pritaria ir O'Reilly bei kiti autoriai (cit. pg. Yaniv, Farkas, 2005, p. 457-458): jų nuomone, esant aukštam individualių vertybių ir organizacinių vertybių suderinamumui, darbuotojai yra labiau įsipareigoję organizacijai. Gauti rezultatai taip pat atitinka Finegan (2000, p. 162-163) gautus rezultatus: kuo didesnis vertybių atitikimas, tuo didesnis įsipareigojimas organizacijai. Nazir A Nazir (2005, p. 47) tvirtina, kad aukštas individualių ir organizacinių vertybių suderinamumas sąlygoja stiprų darbuotojų įsipareigojimą organizacijai. Šio autoriaus nuomone, individus traukia organizacijos, kurios, individų suvokimu, turi tas pačias vertybes kaip ir jie; panašiai, organizacijos stengiasi atsirinkti naujokus, kurie tikėtina turi tas pačias vertybes kaip ir jos.

Kaip jau minėjome, lyginant atskirus įsipareigojimo organizacijai komponentus, nustatėme, kad darbuotojai, kurių vertybės labiau dera su organizacijos vertybėmis, jaučia didesnę emocinę bei normatyvinę įsipareigojimą organizacijai, tačiau kuo didesnis vertybių suderinamumas, tuo mažesnę tęstinę įsipareigojimą jaučia darbuotojai. Tai paaiškinti galima tuo, jog kiekvienas įsipareigojimo komponentas duoda skirtingus efektus. Kadangi su darbo atlikimu, priklausymu organizacijai bei

pozityvesnėmis nuostatomis į darbą teigiamai susiję yra emocinis bei normatyvinis įsipareigojimo komponentai (Finegan, 2000, p. 162-163), tai šie įsipareigojimo komponentai organizacijai turėtų būti svarbiausi. Atsižvelgiant į teigiamą jų ryšį su vertybių suderinamumu, manytina, kad kiekviena organizacija turėtų stiprinti individualių ir organizacinių vertybių suderinamumą, jeigu ji nori turėti emociškai prisirišusius, išitraukusius ir jaučiančius pareigą pasilikti organizacijoje darbuotojus. Kaip kontrastas emociniam ir normatyviniam įsipareigojimui, tęstinis įsipareigojimas turi labai mažai teigiamų sąsajų su atlikimo rodikliais. Nustatytas neigiamas ryšys tarp vertybių suderinamumo ir tęstinio įsipareigojimo organizacijai galėtų būti paaiškintas tuo, jog remiantis kitų autorių gautais rezultatais (cit. pg. Finegan, 2000, p. 151-152), tęstinis įsipareigojimas yra nesusijęs su darbo atlikimu, arba susijęs neigiamai. Tuo tarpu emocinis ir normatyvinis įsipareigojimo organizacijai komponentai su darbo atlikimu susiję teigiamai.

Finegan (2000, p.163) atlikto tyrimo rezultatai, priešingai nei mūsų tyrimo rezultatai, atskleidė, kad nors ir panašūs buvo emocinio ir normatyvinio įsipareigojimo rezultatai, tačiau tarp jų buvo svarbus skirtumas: normatyvinis įsipareigojimas nepriklausė nuo individualių bei organizacinių vertybių suderinamumo, asmens-organizacijos atitikimas buvo susijęs tik su emociniu įsipareigojimu. Tik kartą darbuotojų vertybės buvo rasta susijusios su normatyviniu įsipareigojimu (Finegan, 2000, p.163). Mūsų tyrime gautieji rezultatai bendroje respondentų imtyje neatitiko minėtų rezultatų: patį stipriausią vertybių suderinamumo ryšį nustatėme su normatyviniu įsipareigojimu organizacijai. Tokius tyrimo rezultatus galėjo nulemti kultūriniai skirtumai, nes tyrimai atlikti skirtingose šalyse.

Kalbant apie vertybių suderinamumą, buvo svarbu nustatyti labiausiai vertinamas organizacines ir individualias vertybes, bei vertybes, pagal kurias gauti didžiausi skirtumai (kitai sakant, mažiausiai suderinamas vertybes. Taip pat buvo svarbu nustatyti įsipareigojimo organizacijai lygį.

Pirmasis tyrimo uždavinys buvo nustatyti labiausiai vertinamas organizacines ir individualias vertybes bei vertybes, pagal kurias gauti didžiausi skirtumai. Svarbu, nepamiršti, kad šiame tyrime, kalbant apie organizacines vertybes, kalbame apie subjektyvų organizacinių vertybių suvokimą. Pastebėtina, kad yra atliktų tyrimų (Ostroff, Shin, Kinicki, 2005, p. 603-620), kurie patvirtino, jog subjektyvus individo – organizacijos atitikimas yra taip pat susijęs su nuostatomis į darbą, tokiais kaip pasitenkinimas darbu, įsipareigojimas organizacijai bei ketinimas keisti darbą, kaip ir tikrasis atitikimas. Vertybių suderinamumas labiausiai siejamas su subjektyviu asmens – organizacijos atitikimu (Ostroff, Shin, Kinicki 2005, p.603-620).

Duomenų analizė atskleidė, kad tirtose organizacijose labiausiai vertinamos individualios vertybės yra teisingumas, paslaugumas, moralinis sąžiningumas, tvarkingumas ir tobulėjimas. Tai iš dalies atitinka Jiang (1995) gautus rezultatus, kad visiems tiriamiesiems labai svarbios vertybės yra

aukštos kokybės klientų aptarnavimas, etiškas elgesys bei aukšta produkcijos kokybė: teisingumą bei moralinį sąžiningumą galime sieti su etišku elgesiu, o paslaugumą bei tobulėjimą galime sieti su aukštos kokybės klientų aptarnavimu ir aukšta produkcijos kokybe. Labiausiai vertinamos organizacinės vertybės yra paklusnumas, tvarkingumas, paslaugumas, dėmesingumas, logiškumas, ekonomija ir prisitaikymas. Reikėtų atkreipti dėmesį į tai, kad tokios svarbios darbuotojų vertybės, kaip teisingumas, moralinis sąžiningumas ir tobulėjimas nepatenka tarp labiausiai vertinamų organizacinių vertybių. Remiantis Vanderheyden (2005), suderinamumas tarp darbuotojų vertybių ir jų darbo aplinkos vertybių skatina gerbūvį, nepriklausomai nuo konkrečių vertybių, kurios darbuotojams atrodo svarbios: žmonės yra linkę jausti teigiamus jausmus, kai jie pabrėžia tas pačias vertybes, kurios egzistuoja jų aplinkoje ir kai jie gyvena aplinkoje, kuri leidžia jiems pasiekti tikslus, į kuriuos nukreiptos jų vertybės. Atsižvelgdami į tai, mes šiame darbe nesiplėtėme analizuodami atskiras darbuotojų ir organizacijos vertybės, o pagrindinį dėmesį skyrėme individualių bei organizacinių vertybių suderinamumui.

Duomenų analizė atskleidė, kad individualių bei organizacinių vertybių suderinamumas yra skirtingas kalbant apie skirtingas vertybes. Didžiausi skirtumai bendroje respondentų grupėje rasti atvirumo, teisingumo, plačių pažiūrų, autonomijos, eksperimentavimo, humoro, moralinio sąžiningumo, atlaidumo ir socialinės lygybės vertybių atžvilgiu. Šias vertybes darbuotojai vertina aukščiau, nei jų nuomone, jas vertina organizacija. Aukščiausias suderinamumas rastas formalumo ir ekonomijos vertybių atžvilgiu. Tik šių vertybių atžvilgiu skirtumai tarp individualių ir organizacinių vertybių yra nereikšmingi. Taigi, rezultatai parodė, kad yra tik dvi vertybės, kurias darbuotojas ir jo organizacija vertina panašiai. Visų kitų vertybių atžvilgiu rasti reikšmingi skirtumai tarp to, kaip tas vertybes vertina darbuotojas, ir to, kaip, jo nuomone, tos vertybės yra vertinamos organizacijos, kurioje jis dirba.

Atsakydami į penktąjį tyrimo uždavinį, pabandėme nustatyti organizacinių vertybių derinį, leidžianti numatyti išsipareigojimą organizacijai. Analizuojant gautus rezultatus, pavyko nustatyti tik kiekvienai organizacijai atskirą organizacinių vertybių derinį, leidžiantį prognozuoti išsipareigojimą organizacijai (daugialypės regresijos modelis netiko naudoti nei visoms organizacijoms bendrai, nei atskirai viešoms ir privačioms organizacijoms). Rezultatai atskleidė, kad išsipareigojimą organizacijai prognozuoja šie organizacinių vertybių deriniai:

Pirmoje V organizacijoje: Autonomija, Ekonomija, Eksperimentavimas, Formalumas, Humoras, Kūrybiškumas, Logiškumas, Paklusnumas, Socialinė lygybė, Tobulėjimas, Tvarkingumas. Jei šioje organizacijoje labiau vertinama autonomija, ekonomija, formalumas, kūrybiškumas, logiškumas, paklusnumas, socialinė lygybė ir tobulėjimas, bei mažiau vertinama eksperimentavimas, humoras ir tvarkingumas, tai leidžia prognozuoti aukštesnį darbuotojų išsipareigojimą organizacijai.

Antroje V organizacijoje: Dėmesingumas, Eksperimentavimas, Formalumas, Humoras, Kūrybiškumas, Paslaugumas, Socialinė lygybė, Teisingumas. Jei šioje organizacijoje labiau vertinama dėmesingumas, eksperimentavimas, humoras, socialinė lygybė ir teisingumas bei mažiau vertinama formalumas, kūrybiškumas ir paslaugumas, tai leidžia prognozuoti aukštesnį darbuotojų įsipareigojimą organizacijai.

Trečioje P organizacijoje: Autonomija, Eksperimentavimas, Humoras, Plačios pažiūros, Tobulėjimas, Uolumas. Jei šioje organizacijoje labiau vertinama autonomija, plačios pažiūros ir tobulėjimas bei mažiau vertinami eksperimentavimas, humoras ir uolumas, tai leidžia prognozuoti aukštesnį darbuotojų įsipareigojimą organizacijai.

Ketvirtoje P organizacijoje: Agresyvumas, Atlaidumas, Atsargumas, Atvirumas, Formalumas, Paklusnumas, Paslaugumas, Teisingumas. Jei šioje organizacijoje labiau vertinama atsargumas, paklusnumas, paslaugumas ir teisingumas bei mažiau vertinami agresyvumas, atlaidumas, atvirumas ir formalumas, tai leidžia prognozuoti aukštesnį darbuotojų įsipareigojimą organizacijai.

Gauti rezultatai atskleidė, kad nėra vieno universalaus organizacinių vertybių derinio, kuris leistų numatyti įsipareigojimą organizacijai visose tirtose įmonėse. Kaip matyti, skirtingose organizacijose įsipareigojimą organizacijai leidžia numatyti skirtingi organizacinių vertybių deriniai, kurie kartais skirtingose organizacijose yra prieštaringi: formalumas dvejose organizacijose su įsipareigojimu organizacijai susijęs teigiamai, o vienoje neigiamai; tas pats pasakytina ir apie humorą. Tokie skirtingi ir net prieštaringi rezultatai galėjo gautis dėl to, kad visos keturios organizacijos yra gana skirtingos. Apibendrinant galime pasakyti, kad tai kas yra tinkama vienai organizacijai, gali visiškai netikti kitai.

Antrasis mūsų tyrimo uždavinys buvo nustatyti įsipareigojimo organizacijai lygį. Gautieji rezultatai bendroje respondentų grupėje atskleidė, kad tirtose įmonėse aukščiausias yra emocinis įsipareigojimas organizacijai, šiek tiek žemesnis yra tęstinis įsipareigojimas organizacijai, o žemiausias yra normatyvinis įsipareigojimas organizacijai (jis mažesnis už vidutinį). Bendras įsipareigojimo organizacijai lygis yra šiek tiek aukštesnis už vidutinį. Tai iš dalies atitinka su Aleliūnaitės (2003) gautais rezultatais, kad vidutinio Lietuvos darbuotojo įsipareigojimo struktūroje vyrauja ekonominio (kitais mūsų vadinamo tęstinio) ir emocinio įsipareigojimo formos. Tačiau minėta autorė (Aleliūnaitė, 2003) nustatė, kad didžiausias yra ekonominis (t.y. tęstinis) įsipareigojimas organizacijai – darbuotojai pasilieka organizacijoje, nes išeiti iš organizacijos yra nenaudinga, o paskui emocinis – darbuotojai emociškai yra prisirišę prie organizacijos. Mūsų tyrimo rezultatai parodė, kad tirtose organizacijose didžiausias emocinis įsipareigojimas organizacijai, o tęstinis yra šiek tiek mažesnis. Tokį neatitikimą galima paaiškinti tuo, jog situacija

Lietuvos darbo rinkoje pastaraisiais metais labai pasikeitė: darbuotojai puikiai suvokia, kad šiuo metu trūksta kvalifikuotų specialistų ir jiems nebūtų sunku susirasti kitą darbo vietą.

Kalbant apie darbo stažo konkrečioje organizacijoje ir įsipareigojimo tai organizacijai sąsajas, duomenų analizė atskleidė, kad yra stiprus teigiamas ryšys tarp darbo stažo ir tęstinio įsipareigojimo organizacijai. Gautieji rezultatai atitinka su kitų autorių lūkesčiais, kad pareigų ėjimo laikas labiausiai susijęs su tęstiniu įsipareigojimu organizacijai (Cohen, 1999, p. 287-288). Primename, kad tęstinis įsipareigojimas, kuris yra apibrėžiamas kaip darbuotojų nuostata į darbo keitimą arba nuostata tęsti darbinį santykį, yra poreikis išlikti organizacijoje, nes yra per mažai alternatyvų arba išėjimas iš organizacijos yra nenaudingas. Tikėtina, kad kuo ilgiau darbuotojas „užsisėdi“ vienoje organizacijoje, tuo jam sunkiau susirasti naują darbą. Gali būti, kad sumažėja darbuotojo pasitikėjimas savimi, jam trūksta tam tikrų įgūdžių, kurie būtų reikalingi naujame darbe. Meyer ir kiti (cit. pg. Cohen, 1999, p. 287) rado atvirkštinį ryšį tarp tęstinio įsipareigojimo ir darbo rezultatų, paremiantį tikimybę, kad žmonės, kurie jaučiasi „užstrigę“ organizacijoje nedės tiek daug pastangų. Todėl šis įsipareigojimo komponentas ne visada naudingas organizacijai.

Tai pat buvo rastas neigiamas ryšys tarp darbo stažo ir normatyvinio įsipareigojimo organizacijai: kuo ilgiau darbuotojas dirba organizacijoje, tuo silpnesnį normatyvinį įsipareigojimą jis jai jaučia. Ryšio tarp organizacijoje išdirbto laiko ir emocinio įsipareigojimo organizacijai neradome.

Pastebėtina, kad tyrimo metu buvo nustatyta, jog emocinis įsipareigojimas stipriai koreliuoja su normatyviu įsipareigojimu organizacijai. Tai paremia kitų autorių (Meyer, Allen ir Smith 1993, p. 546-550) gautus rezultatus, kad nors emocinis ir normatyvinis įsipareigojimai yra skirtingi konstruktai, jie dažnai koreliuoja. Yra keliami prielaida, kad situacijos, kurios sukelia darbuotojų emocinį įsipareigojimą organizacijai, gali padidinti ir darbuotojų normatyvinį įsipareigojimą. Tačiau šiame tyrime ši prielaida nebuvo tikrinama, todėl norint išsiaiškinti, ar ji pagrįsta, reikėtų atlikti papildomus tyrimus. Tęstinis įsipareigojimas skiriasi nuo šių dviejų įsipareigojimo rūšių, t.y. ryšio tarp tęstinio įsipareigojimo ir emocinio įsipareigojimo organizacijai bei ryšio tarp tęstinio įsipareigojimo ir normatyvinio įsipareigojimo organizacijai neradome.

Remiantis Porter, Steers ir Boulian (cit. pg. Finegan, 2000, p.150) įsipareigojimas yra „stiprus tikėjimas organizacijos tikslais ir vertybėmis ir jų priėmimas, noras stengtis organizacijos labui ir neabejotinas troškimas išlikti organizacijos nariu“, todėl dėl šių priežasčių, autorių nuomone, organizacija turėtų rūpintis, kad jos darbuotojai būtų jai įsipareigoję, tačiau labai svarbu, kad tas įsipareigojimas būtų emocinis arba normatyvinis, nes tęstinis įsipareigojimas laukiamų rezultatų gali nesuteikti.

Antroji tyrimo hipotezė, kad „*individualių ir organizacinių vertybių suderinamumas yra susijęs su organizacijoje naudojamų socializacijos taktikų kiekiu*“, taip pat pasitvirtino iš dalies.

Apskaičiavę rezultatus nustatėme, kad nėra reikšmingų skirtumų tarp organizacijų naudojančių 3 ir naudojančių 4 socializacijos taktikas. Tokius rezultatus galima paaiškinti tuo, kad mes apklausėme tik keturias organizacijas, net trys iš apklaustų organizacijų naudoja vienodą kiekį socializacijos taktikų ir tik viena organizacija naudoja viena taktika daugiau. Taigi, pagal naudojamų taktikų kiekį visos tyrime dalyvavusios organizacijos yra panašios.

Neradę skirtumo tarp naudojamų socializacijos taktikų skaičiaus ir visų vertybių suderinamumo, mes pažiūrėjome, ar socializacijos taktikų skaičius yra susijęs su atskirų vertybių suderinamumu. Rezultatai atskleidė, kad tarp organizacijų naudojančių 3 socializacijos taktikas ir naudojančių 4 socializacijos taktikas yra skirtumai šių individualių ir organizacinių vertybių suderinamumo atžvilgiu: dėmesingumo, moralinio sąžiningumo, paslaugumo, plačių pažiūrų, teisingumo ir tvarkingumo. Kaip matyti, socializacijos taktikos susiję net su keturių vertybių, patenkančių į labiausiai vertinamų individualių vertybių penketuką bendroje respondentų grupėje, suderinamumu. Reikšmingai mažesni individualių – organizacinių vertybių skirtumai (tai yra didesnis jų suderinamumas) rasti organizacijoje, naudojančioje 4 socializacijos taktikas.

Gauti rezultatai iš dalies patvirtino Cable ir Parsons (2001, p. 20-21) teiginį, kad organizacijos naudojamos socializacijos taktikos susiję su naujokų vertybėmis. Šių autorių nuomone, ypatingai tam tikros socializacijos taktikos gali padidinti suderinamumą tarp naujokų asmeninių vertybių ir jų suvokiamų organizacijos vertybių. Tai aiškintina tuo, jog naujokai socializacijos proceso metu supranta, kad jų vertybės neatitinka organizacijos vertybėms ir dėl to jie patiria disonansą (sėkmės normos prieštarauja jų asmeninėms prielaidoms). Taigi, naujokai turi pasirinkimo galimybę: arba pakeisti savo suvokimą (pvz. savo asmenines vertybes), arba palikti organizaciją. Autoriai (Cable, Parsons, 2001, p. 1-2) mano, kad socializacija yra svarbi organizacijai, nes suteikia perimamumą centrinių vertybių ir normų, aprūpindama darbuotojus sistema, kaip reaguoti į įvykius darbinėje aplinkoje ir susiderinti su kitais darbuotojais; dar daugiau, jie teigia, kad kai socializacijos procesas priverčia naujokų asmenines vertybes tapti lygiomis su organizacijos vertybėmis, jie yra labiau linkę įsipareigoti organizacijai ir rečiau mesti darbą, kas garantuoja, kad įmonės gaus didesnę gražą iš verbavimui, atrankai ir mokymams skirtų investicijų.

Nors antroji hipotezė, pasitvirtino tik iš dalies, tačiau atliekant rezultatų analizę išryškėjo tendencija, kad socializacijos taktikų naudojimas yra susijęs su individualių ir organizacinių vertybių suderinamumu. Čia galima išvelgti, kad kuo daugiau institucionalizuotų socializacijos taktikų organizacija naudoja, tuo didesnis joje dirbančių darbuotojų individualių bei organizacinių vertybių suderinamumas. Tačiau šiems rezultatams pagrįsti šio tyrimo duomenų neužtenka, reikėtų atlikti papildomus tyrimus, nukreiptus ta linkme. Tam, kad nustatyti, kurios socializacijos taktikos yra labiausiai susiję su vertybių suderinamumu, reikėtų apklausti daugiau organizacijų, naudojančių įvairias socializacijos taktikas.

Tam, kad būtų susidarytas konkretesnis vaizdas, išnagrinėjome tirtose įmonėse naudojamas darbuotojų socializacijos taktikas. Rezultatai atskleidė, kad tirtose organizacijose daugiau naudojamos individualizuotos, o ne institucionalizuotos socializacijos taktikos. Tik vienoje iš tyrimo dalyvavusių organizacijų yra sukurta socializacijos programa. Socializacijos programa parodo, kad yra sukurta sistema, kaip į darbą įvedami naujokai. Autorių (Arđts, Jansen, Velde, 2001, p. 162) teigimu, naujų darbuotojų įvedimo programa padeda sukurti lojalumą ir tapatumą su organizacija bei perduoda vertybes ir lūkesčius.

Nei vienoje iš tirtų organizacijų nėra naudojama Kolektyvinė socializacijos taktika (visose naudojama individuali). Tai reiškia, kad naujokai yra socializuojami individualiai. Tai galbūt galima paaiškinti tuo, kad nei į vieną tyrimo dalyvavusių organizacijų iš karto neateina daug naujokų, todėl jų tiesiog nėra tiek, kad būtų galima visus suburti į atskirą grupę ir socializuoti kartu.

Tik vienoje iš tirtų organizacijų naudojama Formali socializacijos taktika. Tai gali būti susiję su tuo, jog minėta organizacija iš dalies yra karinės struktūros ir į ją atėję naujokai būtinai privalo pereiti fizinį ir profesinį pasiruošimą; tam yra specialus skyrius, kur profesionalai atlieka auklėjamąjį ir paruošiamąjį darbą: čia įeina šaudymo mokymas, visokie taktikos uždaviniai, kovinė savigny ir pan. Tai yra pradžia, be kurios naujokai negali pradėti dirbti. Kitos tyrimo dalyvavusios organizacijos naudoja neformalią socializacijos taktiką, į jas atėję naujokai mokosi iš senbuvų organizacijos narių, būdami tarp jų.

Tik viena iš tirtų organizacijų naudoja Nuoseklią socializacijos taktiką – naujajam darbuotojui jau konkurso metu yra išaiškinama, ko iš jo yra tikimasi, taip pat pasakoma, kokius apmokymus ir pasiruošimą jam reikės pereiti. Tai galbūt gali būti paaiškinama tuo, kad ši organizacija yra specifinė, ir visi naujokai čia turi praeiti griežtai nustatytus apmokymus bei įgyti konkrečius įgūdžius. Likusiose trijose organizacijose naudojama atsitiktinė socializacijos taktika – čia nėra nustatyta socializacijos įvykių seka, nes tai ko naujajam darbuotojui reikės išmolti, priklauso nuo jo darbo patirties, turimų įgūdžių ir žinių. Apibendrinant galima pasakyti, kad šios trys organizacijos atsižvelgia į kiekvieną konkrečią situaciją ir pagal ją parenka įvykių seką.

Nei viena iš apklaustų organizacijų nenaudoja Pastovios socializacijos taktikos – jos neturi nusistačiusios pastovių laiko tarpų, per kuriuos naujokai turi įveikti skirtingas socializacijos taktikas. Apklaustos organizacijos naudoja permainingą socializacijos taktiką: jos atsižvelgia į tai, kaip greitai naujokas įgyja reikalingų įgūdžių ir jam patiki atitinkamas užduotis. Vieniems naujokams suteikiama daugiau laiko pilnai prisitaikyti, kitiems mažiau. Čia jau priklauso nuo konkretaus darbuotojo ir jo sugebėjimų.

Visos tyrimo dalyvavusios organizacijos naudoja Tęstinę socializacijos taktiką. Tai reiškia, kad naujajam darbuotojui yra paskiriamas globėjas arba yra vaidmens modelis, iš kurio naujokas mokosi. Iš naujokų yra tikimasi, kad jie seks pirmtako pėdsakais. Vienoje organizacijoje globėjo

vaidmenį atlieka pamainos vyresnysis, taip pat ir kryptingi apmokymai; kitoje organizacijoje naujasis darbuotojas gauna kolegų paramą, dalyvauja metodinėse grupėse bei seminaruose; trečioje organizacijoje naujokui iš karto paskiriamas globėjas, iš pradžių jis mokosi stebėdamas kitus ir pamažu pradeda dirbti savarankiškai, pagal poreikį lanko kursus, daug pagalbos sulaukia iš vadovo; ketvirtoje organizacijoje vadovas įgalioja asmenį, kuris naujajam darbuotojui suteikia visą reikalingą informaciją, taip pat reikalingą informaciją suteikia vadovas, be to, reikalingi įgūdžiai yra įgyjami apmokymų bei stažuotės metu.

Tik viena iš minėtų organizacijų naudoja Priimančią socializacijos taktiką. Tai reiškia, kad šioje organizacijoje naujai atėjęs darbuotojas yra kitų organizacijos narių priimamas iš karto. Tuo tarpu kitose trijose organizacijose pirmiau turi prisitaikyti prie organizacijos reikalavimų ir tik tuomet jis yra priimamas kitų organizacijos narių.

Kalbant apie grįžtamąjį ryšį, tai trijose iš apklaustų organizacijų tas ryšys yra vienpusis: naujokas gauna grįžtamąjį ryšį įmonės vadovo, iš savo skyriaus vadovo, iš bendradarbių. Grįžtamasis ryšys yra susijęs su naujoko atliekama darbu, apie jo kokybę. Tačiau tik vienoje iš tirtų organizacijų naujasis darbuotojas ne tik gauna grįžtamąjį ryšį iš savo bendradarbių ir vadovų, bet ir pats teikia grįžtamąjį ryšį. Autorių nuomone (Arđts, Jansen, Velde, 2001, p. 163-165), apmokymai ir ugdymas gali būti apžvelgiami kaip svarbus instrumentas socializuojant naujus darbuotojus, tokie pat svarbūs socializacijos instrumentai gali būti gobėjo buvimas, grįžtamojo ryšio naujajam darbuotojui suteikimas.

Literatūroje teigiama (Ashforth, Saks, Lee, 1998, p. 900; Arđts, Jansen, Velde, 2001, p. 161), kad darbuotojai suvokia didesnę atitikimą su organizacija tuomet, kai jie patiria institucionalizuotas socializacijos taktikas. Mūsų apklaustos organizacijos, kaip jau minėjome, naudoja daugiau individualizuotas socializacijos, o ne institucionalizuotas.

Trečioji tyrimo hipotezė, kad *„individualių bei organizacinių vertybių suderinamumo sąsajos su darbuotojų įsipareigojimu organizacijai skiriasi viešose ir privačiose organizacijose“*, buvo patvirtinta gautais rezultatais.

Duomenų analizė atskleidė, kad privačiose organizacijose individualių ir organizacinių vertybių sąsajos su įsipareigojimu organizacijai yra stipresnės negu viešose organizacijose. Pagrindinis rastas skirtumas tarp viešų ir privačių organizacijų buvo tas, kad viešose organizacijose vertybių suderinamumas yra susijęs tik su normatyviniu įsipareigojimu organizacijai, tuo tarpu privačiose organizacijose individualių bei organizacinių vertybių suderinamumas susijęs ir su emociniu, ir su tęstiniu, ir su normatyviniu įsipareigojimu organizacijai. Tiek viešose, tiek privačiose organizacijose stipriausias vertybių suderinamumo ryšys yra su normatyviniu įsipareigojimu organizacijai. Dar vienas panašumas tarp viešų ir privačių organizacijų yra tai, kad kuo mažesnis vertybių suderinamumas, tuo didesnis tęstinis įsipareigojimas organizacijai.

Lyginant viešas ir privačias organizacijas, rezultatų analizė atskleidė, kad organizacinių vertybių atžvilgiu yra tik keli skirtumai: ekonomijos, eksperimentavimo, atsargumo, kūrybiškumo, paklusnumo ir formalumo vertybių atžvilgiu. Viešose organizacijose labiau yra vertinama formalumas, paklusnumas bei atsargumas, tuo tarpu privačiose organizacijose labiau vertinama yra kūrybiškumas, eksperimentavimas ir ekonomija. Kitos vertybės tiek viešose, tiek privačiose organizacijose yra vertinamos panašiai. Įdomu yra tai, kad tiek viešose, tiek privačiose organizacijose dirbančių darbuotojų individualios vertybės yra labai panašios: visi darbuotojai labiausiai vertina teisingumą, tvarkingumą, paslaugumą, moralinį sąžiningumą. Skirtumas rastas tik vienos vertybės, t.y. atleidimo, atžvilgiu. Atleidimą labiau vertina privačiose organizacijose dirbantys darbuotojai. Gauti rezultatai neatitinka Sutton (1998) gautų rezultatų: lygindamas viešų ir privačių organizacijų darbuotojų individualias vertybes, autorė nustatė, kad šios vertybės reikšmingai skiriasi. Tokį neatitikimą galima paaiškinti tuo, kad Sutton (1998) tyrime ir mūsų atliktame tyrime buvo matuojamos skirtingos vertybės. Autorė (Sutton, 1998) nustatė, kad privačių organizacijų darbuotojai labiau vertina gerą uždarbį, tuo tarpu viešose organizacijose dirbantys labiau vertina darbo įdomumą, tačiau visų organizacijų darbuotojai vertina socialinį saugumą darbe; autorė pabrėžia, kad svarbiausios vertybės darbe yra geras užmokestis ir saugumas darbe.

Kalbant apie vertybių suderinamumą, individualių bei organizacinių vertybių suderinamumas viešose ir privačiose organizacijose nesiskiria. Šis suderinamumas daugiau priklauso nuo atskiros organizacijos, o ne nuo to, vieša ar privati tai organizacija.

Nustatėme, kad ir įsipareigojimo organizacijai (tiek bendro įsipareigojimo, tiek emocinio įsipareigojimo, tiek tęstinio įsipareigojimo, tiek normatyvinio įsipareigojimo organizacijai) atžvilgiu skirtumų tarp viešų ir privačių organizacijų nėra. Tikėtina, kad skirtumai nebuvo rasti, nes ir individualių bei organizacinių vertybių suderinamumo atžvilgiu skirtumai tarp viešų ir privačių organizacijų, kaip jau minėjome, nebuvo rasti: kadangi tiek viešose, tiek privačiose organizacijose individualių bei organizacinių vertybių suderinamumas yra panašus, ir tas suderinamumas susijęs su įsipareigojimu organizacijai, tai natūralu, kad viešose ir privačiose organizacijose dirbančių darbuotojų įsipareigojimas organizacijai yra panašus.

Palyginę keturias tyrime dalyvavusias organizacijas pagal individualių ir organizacinių vertybių suderinamumo, socializacijos ir įsipareigojimo ypatumus kiekviename jų, nustatėme, kad jos visos yra gana skirtingos tiek pagal individualių ir organizacinių vertybių suderinamumą, tiek pagal įsipareigojimą organizacijai, tiek pagal naudojamas socializacijos taktikas.

Palyginus visas keturias tirtas organizacijas pagal jų darbuotojų individualių ir subjektyviai suvokiamų organizacinių vertybių suderinamumą, paaiškėjo, kad mažiausi individualių bei organizacinių vertybių skirtumai rasti Trečioje P organizacijoje. Viena iš galimų prielaidų, kodėl šioje organizacijoje yra didžiausias individualių bei organizacinių vertybių suderinamumas ir rasti

mažiausi vertybių skirtumai, gali būti tai, jog šioje organizacijoje yra sukurta naujų darbuotojų socializacijos programa (vienintelėje iš visų tyrime dalyvavusių organizacijų). Tai paremia kitų autorių (Cable, Parsons, 2001, p. 20-21) tvirtinimus, kad socializacija yra svarbi organizacijai, nes suteikia perimamumą centrinių vertybių ir normų, aprūpina darbuotojus sistema kaip reaguoti į įvykius darbinėje aplinkoje ir susiderinti su kitais darbuotojais; vieningos ir struktūruotos socializacijos programos buvimas padeda naujokams greičiau prisitaikyti.

Šiek tiek daugiau nei Trečioje P organizacijoje, individualių bei organizacinių vertybių skirtumų rasta Pirmoje V organizacijoje. Ši organizacija nuo kitų organizacijų išsiskyrė tuo, kad joje naudojamos formali ir nuosekli socializacijos taktikos. Gali būti, kad būtent šių taktikų naudojimo dėka, joje buvo didesnis individualių bei organizacinių vertybių suderinamumas lyginant su Antra V ir Ketvirta P organizacijomis. Remiantis Cable ir Parsons (2001, p. 12-18) atlikto tyrimo rezultatais, naujokai, kurie patyrė kolektyvinę ir formalią socializacijos taktikas, nesuvokė didesnio asmens – organizacijos atitikimo nei tie, kurie patyrė individualią ir neformalią socializacijos taktikas, o tai pat nepasitvirtino, kad mastas, kuriuo įmonės naudoja kolektyvinę ir formalią (prieš individualią ir neformalią) socializacijos taktikas, yra teigiamai susijęs su darbuotojų individualių vertybių ir jų suvokiamų organizacijos vertybių suderinamumo pokyčiais. Atsižvelgiant į šių autorių gautus rezultatus, tikėtina, kad formalios taktikos naudojimas Pirmoje V organizacijoje nepadidino individualių bei organizacinių vertybių suderinamumo. To negalime pasakyti apie nuoseklios socializacijos taktikos naudojimą, nes autorių (Cable, Parsons, 2001, p. 12-18) atliktame tyrime buvo patvirtinta hipotezė, kad naujokai, kurie patyrė nuoseklią ir pastovią socializacijos taktikas, išreiškė didesnę asmens-organizacijos atitikimą, negu tie naujokai, kurie patyrė atsitiktinę ir permainingą socializacijos taktikas; taip pat minėtų autorių tyrime buvo paremta hipotezė, kad naudojant nuoseklią ir fiksuotą socializacijos taktikas, naujų darbuotojų vertybės turėtų keistis organizacijos vertybių linkme. Analizuodami rezultatus, darome prielaidą, kad būtent su nuoseklios taktikos naudojimu yra susijęs didesnis asmens - organizacijos vertybių atitikimas mūsų tirtoje Pirmoje V organizacijoje, lyginant ją su Antra V ir Ketvirta P organizacijomis. Kaip jau minėjome, Trečioje P organizacijoje buvo rastas pats didžiausias individualių organizacinių vertybių suderinamumas palyginus tarpusavyje visas keturias tyrime dalyvavusias organizacijas, tačiau, mūsų nuomone, tas suderinamumas gautas būtent dėl naujų darbuotojų socializacijos programos naudojimo – kitos tirtos organizacijos neturėjo socializacijos programų.

Didžiausią individualių ir organizacinių vertybių nesuderinamumą nustatėme Antroje V ir Ketvirtoje P organizacijose. Šiose organizacijose rasta daugiausiai skirtumų tarp individualių ir organizacinių vertybių ir tie skirtumai patys didžiausi lyginant su kitomis tyrime dalyvavusiomis organizacijomis. Šios organizacijos neturi naujų darbuotojų socializacijos programų. Galime spėti, kad tokie dideli individualių bei organizacinių vertybių skirtumai gali būti susiję su tuo, jog šiose

organizacijose dirba didelį darbo stažą turintys darbuotojai, gali būti, kad jiems atėjus į organizaciją ir pradėjus dirbti, organizacijoje naudojamų socializacijos taktikų kiekis buvo dar mažesnis, nes socializacijos vaidmuo Lietuvoje pradėtas akcentuoti tik pastaruoju metu. Tačiau tai yra tik mūsų prielaidos, kurioms patikrinti reikėtų atlikti atskirus tyrimus.

Pagal naudojamą socializacijos taktikas, šios organizacijos skyrėsi tuo, kad Ketvirtoje P organizacijoje naudojama priimanti socializacijos taktika, o Antroje V organizacijoje naudojama reikalaujanti socializacijos taktika, be to, Ketvirtoje P grįžtamasis ryšys yra vienpusis (naujas darbuotojas jį gauna iš vadovo), o Antroje V grįžtamasis ryšys yra abipusis (tiek iš naujo darbuotojo, tiek iš jo vadovo pusės, dar daugiau – į šį procesą yra įtraukiami ir bendradarbiai). Nors šiose organizacijose naudojamos socializacijos taktikos sutampa tik iš dalies, individualių bei organizacinių vertybių skirtumai jose yra gana panašūs, ir kaip jau minėta, didžiausi palyginus visas keturias tyrimo dalyvavusias organizacijas. Tyrimo metu gautų rezultatų nepakanka, kad galėtumėme daryti išvadas apie atskirų taktikų sąsajas su individualių bei organizacinių vertybių suderinamumu.

Visose tyrimo dalyvavusiose organizacijose buvo naudojama tęstinė socializacijos taktika: naujokai turėjo globėjus arba vaidmenų modelius. Remiantis Cable ir Parsons (2001, p. 12-18) atlikto tyrimo rezultatais, tęstinė ir priimanti socializacijos taktikos yra teigiamai susiję su naujokų subjektyviai suvokiamu asmens – organizacijos atitikimu; taip pat šios taktikos rasta susiję tiek su naujokų prisitaikymo suvokimu, tiek su jų asmeninių vertybių pasikeitimu, todėl rekomenduojama, kad naujokai turėtų galimybę socializacijos metu stebėti vaidmens modelius ir gauti teigiamą paramą iš patyrusių organizacijos žmonių.

Gauti rezultatai atskleidė, kad nei vienoje iš tyrimo dalyvavusių organizacijų darbuotojų įsipareigojimo organizacijai laipsnis nėra labai aukštas. Palyginus skirtingose organizacijose gautus rezultatus, paaiškėjo, kad tose organizacijose, kur yra mažiausias individualių ir organizacinių vertybių suderinamumas, pats didžiausias yra tęstinis įsipareigojimas organizacijai, kuris, kaip jau minėjome, organizacijai ne visada naudingas. Kaip kontrastas, organizacijoje, kurioje gautas didžiausias individualių ir organizacinių vertybių suderinamumas ir mažiausi skirtumai tarp vertybių, didžiausias yra emocinis įsipareigojimas organizacijai, o mažiausias tęstinis įsipareigojimas organizacijai.

Autorių teigimu (Aleliūnaitė, 2003), organizacijos, siekiančios išlaikyti darbuotojus ar norinčios padidinti jų atliekamo darbo kokybę, turėtų siekti padidinti darbuotojų įsipareigojimą organizacijai. Apibendrinant šiame tyrimo gautus rezultatus, su įsipareigojimu organizacijai yra susijęs individualių bei organizacinių vertybių suderinamumas. Kuo mažesni skirtumai tarp individualių bei organizacinių vertybių, tuo didesnis darbuotojų emocinis prisirišimas prie organizacijos, pareigos pasilikti organizacijoje jausmas, ir atvirkščiai – kuo didesni skirtumai tarp

individualių bei organizacinių vertybių, tuo mažesnis darbuotojų emocinis prisirišimas prie organizacijos ir pareigos likti organizacijoje jausmas.

Atsižvelgiant į tai, kad individualių bei organizacinių vertybių suderinamumas yra susijęs su darbuotojų įsipareigojimu organizacijai, kaip vieną iš galimybių padidinti darbuotojų įsipareigojimą, organizacijoms galime pasiūlyti didinti individualių bei organizacinių vertybių suderinamumą. Viena iš galimybių ir rekomenduotinų būdų individualių bei organizacinių vertybių suderinamumo didinimui yra organizacinė socializacija. Ir nors šiame tyrime nebuvo rastos reikšmingos sąsajos tarp organizacijos naudojamų socializacijos taktikų kiekio ir individualių bei organizacinių vertybių suderinamumo, rezultatų analizė atskleidė, kad didesnis kiekis naudojamų socializacijos taktikų gali būti reikšmingai susijęs su atskirų individualių bei organizacinių vertybių, tokių kaip *dėmesingumas, moralinis sąžiningumas, paslaugumas, plačios pažiūros, teisingumas ir tvarkingumas*, suderinamumu. Šiame darbe gautos prielaidos galėtų būti Lietuvos organizacijose naudojamų socializacijos taktikų ir su jomis susijusių išdavų tyrimų pradžia.

Šiame tyrime dalyvavusios kompanijos užsiima skirtingomis veiklomis, todėl tolimesniuose tyrimuose būtų galima apklausti daugiau organizacijų, užsiimančių tokia pat ar labai panašia veikla, kurias lyginti tarpusavyje būtų lengviau (pvz. kelias mokyklas ar krovinių pervežimo paslaugas teikiančias bendroves). Taip pat galima būtų plačiau ištirti Lietuvos organizacijose taikomas socializacijos taktikas bei jų sąsajas su individualių bei organizacinių vertybių suderinamumu apklausiant organizacijas, naudojančias skirtingas socializacijos taktikas.

Kita tolimesnių tyrimų perspektyvų – tokius tyrimus daryti kiekvienoje įmonėje, kad išsiaiškintume mechanizmus, padedančius įmonėms siekti individualių bei organizacinių vertybių suderinamumo. Taip pat, būtų galima tirti individualių bei organizacinių vertybių suderinamumo sąsajas su kitomis darbinėmis nuostatomis, kaip įsitraukimas į darbą, pasitenkinimas darbu ir pan. Atliekant visus šiuos tyrimus reikėtų ieškoti tinkamiausių tyrimo metodų, juos parinkti kryptingai.

IŠVADOS

1. Individualių bei organizacinių vertybių suderinamumas susijęs su darbuotojo įsipareigojimu organizacijai: esant didesniai vertybių suderinamumui, didesnis ir įsipareigojimas organizacijai.
2. Individualių bei organizacinių vertybių suderinamumas stipriausiai susijęs su normatyviniu įsipareigojimu organizacijai, šiek tiek silpniau su emociniu. Ryšys tarp vertybių suderinamumo ir tęstinio įsipareigojimo organizacijai nebuvo nustatytas.
3. Normatyvinis bei emocinis įsipareigojimo komponentai su individualių bei organizacinių vertybių suderinamumu susiję teigiamai, o tęstinis įsipareigojimo komponentas – neigiamai, t.y. esant didesniai vertybių suderinamumui, darbuotojų jaučiamas emocinis bei normatyvinis įsipareigojimas organizacijai taip pat yra didesnis, o tęstinis įsipareigojimas organizacijai, atvirkščiai, yra mažesnis.
4. Skirtingose organizacijose įsipareigojimą organizacijai leidžia prognozuoti skirtingi organizacinių vertybių deriniai. Nebuvo nustatytas bendras vertybių derinys, leidžiantis prognozuoti darbuotojų įsipareigojimą organizacijai, visose tyrimo dalyvavusiose įmonėse.
5. Organizacijoje išdirbtas laikas yra teigiamai susijęs su tęstiniu įsipareigojimu organizacijai ir neigiamai susijęs su normatyviniu įsipareigojimu organizacijai. Ryšys tarp organizacijoje išdirbto laiko ir emocinio įsipareigojimo tai organizacijai nebuvo rastas.
6. Organizacijoje naudojamo taktikų kiekio sąsajos su individualių bei organizacinių vertybių suderinamumu nebuvo nustatytos. Didesnio socializacijos taktikų kiekio naudojimas susijęs su atskirų vertybių (dėmesingumo, moralinio sąžiningumo, paslaugumo, plačių pažiūrų, teisingumo ir tvarkingumo) suderinamumu.
7. Privačiose organizacijose dirbančių darbuotojų individualių ir organizacinių vertybių suderinamumo sąsajos su įsipareigojimu organizacijai yra stipresnės negu viešose organizacijose: privačiose organizacijose individualių bei organizacinių vertybių suderinamumo sąsajos nustatytos su visais įsipareigojimo organizacijai komponentais, tuo tarpu viešose organizacijose individualių bei organizacinių vertybių suderinamumo ryšys rastas tik su normatyviniu įsipareigojimo organizacijai komponentu.

LITERATŪRA

Aleliūnaitė I. *Darbuotojų įsipareigojimas organizacijai: nauda ir keblumai* // Strategija ir vadovavimas. Verslo žinios: konsultacijos vadovui. 2003.

Allen N.J., Meyer J.P. *The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization* // Journal of Occupational Psychology. 1990. Vol.63.P.1-18. [žiūrėta 2006 m. spalio 8 d.]. Prieiga per internetą: <http://search.ebscohost.com/>

Ardts J., Jansen P., Velde M. *The breaking in of new employees: effectiveness of socialisation tactics and personnel instruments* // Journal of Management Development. 2001. Vol.20. No.2.P.159-167. [žiūrėta 2007 m. vasario 14 d.]. Prieiga per internetą: <http://www.emeraldinsight.com/ft>

Ashforth B.E., Saks A.M., Lee R.T. *Socialization and Newcomer Adjustment: The Role of Organizational Context* // Human relations. 1998. Vol.51. No7. P.897-926. [žiūrėta 2007 m. vasario 13 d.]. Prieiga per internetą: <http://online.sagepub.com/cgi/search/>

Bergman M.E. *The relationship between affective and normative commitment: review and research agenda* // Journal of Organizational Behavior. 2006. Vol.27.P.645-663. [žiūrėta 2006 m. spalio 11 d.]. Prieiga per internetą: <http://www.interscience.wiley.com/>

Bigliardi B., Petroni A., Dormio A.I. *Organizational socialization, career aspirations and turnover intentions among design engineers* // Leadership & Organization Development Journal. 2005. Vol.26. No. 6. P.424-441. [žiūrėta 2006 m. spalio 10 d.]. Prieiga per internetą: <http://www.emeraldinsight.com/ft>

Black J.S. *Socializing American Expatriate Managers Overseas: Tactics, Tenure, and Role Innovation* // Group Organization Management. 1992.Vol.17.No.171.P.170-192. [žiūrėta 2007 m. vasario 14 d.]. Prieiga per internetą: <http://online.sagepub.com/cgi/search/>

Cable D.M., Judge T.A. *Interviewers' Perceptions of Person-Organization Fit and Organizational Selection Decisions* // Journal of Applied Psychology. 1997, Vol.82. No.4.P.546-561.

Cable D.M., Parsons Ch.K. *Socialization Tactics and Person-Organization Fit* // Personnel Psychology. 2001. Vol.54. No.1. P.1-23. [žiūrėta 2007 m. vasario 22 d.]. Prieiga per internetą: <http://search.ebscohost.com/>

Chatman J.A. *Matching People and Organizations: Selection and Socialization in Public Accounting Firm* // Administrative Science Quarterly. 1991. Vol.36.No.3. [žiūrėta 2005 m. gruodžio 20 d.]. Prieiga per internetą: <http://www.highbeam.com>

Chowdhury M.S., Amin M.N. *Relative Importance of Employee Values, Attitudes and Leadership Behaviors in Employee Motivation. An Empirical Investigation*. [žiūrėta 2005 m. gruodžio 28 d.]. Prieiga per internetą:

<http://www.sba.muohio.edu/abas/2001/Quebec/Chowdhury.pdf>

Cohen A. *Relationships among five forms of commitment: an empirical assessment* // Journal of Organizational Behavior. 1999. Vol.20. P.285-308. [žiūrėta 2006 m. spalio 11 d.]. Prieiga per internetą: <http://www.interscience.wiley.com/>

Cooper-Thomas H.D., Anderson N. *Organizational socialization: A new theoretical model and recommendations for future research and HRM practices in organizations* // Journal of Managerial Psychology. 2006. Vol.21. No.5. P.492-516. [žiūrėta 2007 m. vasario 22 d.]. Prieiga per internetą: <http://www.emeraldinsight.com/ft>

DeGroot M.G., Burke R.J. *Person-organization fit and the war for talent: does diversity management make a difference?* 2004. P.1-20. [žiūrėta 2005 m. gruodžio 28 d.]. Prieiga per internetą: <http://luxor.acadiau.ca/library/ASAC/v25/articles/Ng-burke.pdf>

Desjardins N.M. *A case study in organizational value communication: understanding value/behavior relationship*. P.1-58. [žiūrėta 2006 m. vasario 20 d.]. Prieiga per internetą: <http://www.google.com/scholar?hl=en&lr=&q=cache:ZBMYWYU5NQ4J:fred.ccsu.edu:8000/archive/00000017/02/etd-2002-3.html+%22a+work+values+approach+to+corporate+culture%22>

Dose J.J. *Work values: an integrative framework and illustrative application to organizational socialization* // Journal of Occupational and Organizational Psychology. 9/1/1997 [žiūrėta 2005 m. gruodžio 20 d.]. Prieiga per internetą: <http://www.highbeam.com>

Dunn M.G. *Organizational values and value congruency and their impact on satisfaction, commitment, and cohesion: an empirical examination within the public sector* // Public Personnel Management. 6/22/1991 // [žiūrėta 2005 m. gruodžio 20 d.]. Prieiga per internetą: <http://www.highbeam.com>

Elizur D., Koslowsky M. *Values and organizational commitment* // 2001.Vol.22.No.7. P.593-599. [žiūrėta 2006 m. spalio 11 d.]. Prieiga per internetą: <http://www.emeraldinsight.com/ft>

Elfenbein H., O'Reilly Ch.A. *"Fitting In": The effects of relational demography and person-organization fit on group process and performance*. P.1-35. [žiūrėta 2005 m. gruodžio 30 d.]. Prieiga per internetą: <https://gsbapps.stanford.edu/researchpapers/library/RP1728R.pdf>

Flanagin A.J., Waldeck J.H. *Technology Use and Organizational Newcomer Socialization* // Journal of Business Communication. 2004. Vol.41. No.137. P.137-165. [žiūrėta 2007 m. vasario 14 d.]. Prieiga per internetą: <http://www.sagepublications.com/>

Finegan J.E. *The impact of person and organizational values on organizational commitment* // Journal of Occupational and Organizational Psychology. 6/1/2000. P.149-169. [žiūrėta 2005 m. gruodžio 20 d.]. Prieiga per internetą: <http://www.highbeam.com>

Fredrickson G.T. *The Role of Work Value Congruence in Successful Internships* [žiūrėta 2006 m. liepos 10 d.]. Prieiga per internetą: <http://www.midwestacademy.org/Proceedings/2003/index.html>

Furnham A. *The psychology of behaviour at work*. Great Britain, 1997. P.92-141; 204-239.

Garavan T.N., Morley M. *The socialization of high-potential graduates into the organization* // Journal of Managerial Psychology. 1997. Vol.12. No.2. P.118-137. [žiūrėta 2007 m. vasario 14 d.]. Prieiga per internetą: <http://www.emeraldinsight.com/ft>

Garrod D. *A cross-cultural investigation into the relationships between personality traits and work values* // The Journal of Psychology. 1/1/2005 [žiūrėta 2005 m. gruodžio 21 d.]. Prieiga per internetą: <http://www.highbeam.com>

George J.M., Jones G.R. *The Experience of Work and Turnover Intentions: Interactive Effects of Value Attainment, Job Satisfaction, and Positive Mood* // Journal of Applied Psychology. 1996, Vol.81. No.3.P.318-325.

Gillespie M.A., Oswald F.L., Schmitt N., Kim B.H., Ramsay L.J. *The influence of personality traits on direct measures on P-O fit*. 2003. P.1-69. [žiūrėta 2005 m. gruodžio 30 d.]. Prieiga per internetą: <http://www.iopsych.msu.edu/research/role%20of%20personality%20in%20p-o%20fit.pdf>

Glazer Sh., Daniel S.C., Short K.M. *A study of the relationship between organizational commitment and human values in four countries* // Human Relations. 2004. Vol.57. No.3. P.323-345. [žiūrėta 2006 m. spalio 11 d.]. Prieiga per internetą: <http://www.sagepublications.com/>

Yaniv E., Farkas F. *The Impact of Person-Organization Fit on the Corporate Brand Perception of Employees and Customers* // Journal of Change Management. 2005. Vol.5.No.4. P.447-461. [žiūrėta 2006 m. spalio 10 d.]. Prieiga per internetą: <http://search.ebscohost.com/>

Jakštaitė Vinkuvienė A. *Naujo darbuotojo įtraukimas į organizacijos veiklą*. [žiūrėta 2006 m. lapkričio 5 d.]. Prieiga per internetą: http://www.ovc.lt/lt.php/publikacijos/straipsniai/nauji_darbuotojai_socializacija_naujo_darbuotojo_itraukimas_i_organizacijos_veikla/191

Jiang W.Y. *Corporate values as related to occupation, gender, age, and company size* // The Journal of Psychology. 7/1/1995.Ott J.S. *Classic readings in Organizational behavior*. California, Pacific Grove, 1989. [žiūrėta 2005 m. gruodžio 21 d.]. Prieiga per internetą: <http://www.highbeam.com>.

Kalliath Th.J., Bluedorn A.C., Strube M.J. *A test of value congruence effects* // Journal of Organizational Behavior. 1999. No.20. P.1175-1198. [žiūrėta 2007 m. vasario 14 d.]. Prieiga per internetą: <http://www.interscience.wiley.com/>

King R.C., Xia W., Quick J.C., Sethi V. *Socialization and organizational outcomes of information technology professionals* // Career Development International. 2005. Vol.10. No.1. P.26-51. [žiūrėta 2007 m. vasario 14 d.]. Prieiga per internetą: <http://www.emeraldinsight.com/ft>

Luthans F. *Organizational Behaviour*. 1992. P.124-126.

McGrath A.L. *Work characteristics and employee health and well-being: test of a model of healthy work organization* // Journal of Occupational and Organizational Psychology. 12/1/2004. [žiūrėta 2005 m. gruodžio 22 d.]. Prieiga per internetą: <http://www.highbeam.com>

Meglino B.M., Ravlin E.C., Adkins CH.L. *The measurement of work value congruence: a field study comparisom* // Journal of Management. 1992. Vol.18. No.1. P.33-43. [žiūrėta 2006 m. sausio 19 d.]. Prieiga per internetą:

http://www.findarticles.com/p/articles/mi_m4256/is_n1_v18/ai_12289731-2006-01-19

Mesner-Andolšek D., Štebe J. *Multinational Perspectives on Work Values and Commitment* // International Journal of Cross Cultural Management. 2004. Vol.4. No.2. P.181-209. [žiūrėta 2006 m. spalio 11 d.]. Prieiga per internetą: <http://www.sagepublications.com/>

Meyer J.P., Allen J.N., Smith C. *Commitment to Organizations and Occupations: Extension and Test of a Three – Component Conceptualizations* // Journal of Applied Psychology. 1993. Vol.78. No.4. P.538–551.

Meyer J.P., Allen J.N. *TCM Employee Commitment Survey Academic Users Guide 2004*. Canada, The University of Western Ontario, Department of Psychology, 2004.

Moskowitz R. *It Pays to Tell the Truth: Realistic Job Previews*. 1999. [žiūrėta 2006 m. spalio 10 d.]. Prieiga per internetą: http://www.advantagehiring.com/newsletter/n99Q4_2.htm

Navardauskienė R. *Ką priimamas darbuotojas turi žinoti apie organizaciją?* 2004. [žiūrėta 2006 m. gegužės 10 d.]. Prieiga per internetą: http://www.ovc.lt/lt.php/publikacijos/straipsniai/nauju_darbuotoju_ivedimas_ka_priimamas_darbuotojas_turi_zinoti_apie_organizacija/201

Nazir A Nazir. *Person-Culture Fit and Employee Commitment in Banks* // 2005. Vol.30. No.3. P.39-51. [žiūrėta 2006 m. spalio 10 d.]. Prieiga per internetą: <http://search.ebscohost.com/>

Ostroff Ch., Shin Y., Kinicki A.J. *Multiple perspectives of congruence: relationships between value congruence and employee attitudes* // Journal of Organizational Behavior. 2005. No.26. P.691-623. [žiūrėta 2006 m. gegužės 16 d.]. Prieiga per internetą: <http://www.interscience.wiley.com/>

Pečeliūnaitė S. *Vertybių suderinamumas ir įsipareigojimas organizacijai* // Personalo vertė ir vadyba. Verslo žinios: konsultacijos vadovui, 2005.

Randy B.W., Randall Y. *Organizational values and value congruency and their impact on satisfaction, commitment, and cohesion: an empirical examination within the public sector* // Public Personnel Management. 1991.Vol.20. No.2. P.195-206. [žiūrėta 2006 m. spalio 8 d.]. Prieiga per internetą: <http://search.ebscohost.com/>

Reio T.G., Sutton F.C. *Employer Assessment of Work-Related Competencies and Workplace Adaptation* // Human Resource Development Quarterly. 2006. Vol.17. No.3. P.305-324. [žiūrėta 2007 m. vasario 14 d.]. Prieiga per internetą: <http://www.interscience.wiley.com/>

Rollag K. *The impact of relative tenure on newcomer socialization dynamics* // Journal of Organizational Behavior. 2004. Vol.25.P.853-872. [žiūrėta 2006 m. spalio 10 d.]. Prieiga per internetą: <http://www.interscience.wiley.com/>

Saks A.M., Ashforth B.E. *Socialization Tactics and Newcomer Information Acquisition* // International Journal of Selection and Assessment. 1997. Vol.5. No.1. P.48-61. [žiūrėta 2006 m. spalio 10 d.]. Prieiga per internetą: <http://www.blackwell-synergy.com>

Sarros J., Gray J., Desten I.L., Cooper B. *The Organizational Culture Profile Revisited and Revised: An Australian Perspective* // Australian Journal of Management. June, 2005, Vol.30, No.1.P.159-182. [žiūrėta 2005 m. gruodžio 30 d.]. Prieiga per internetą: http://www.agsm.edu.au/eajm/0506/pdf/paper8.sarros_atall_ajmjune2005/2/pdf

Schein E.H. *Organizational culture and leadership*. (Second edition). San Francisco, Jossey-Bass Publishers, 1992.P.1-27.

Silverthorne C. *The impact of organizational culture and person-organization fit on organizational commitment and job satisfaction in Taiwan* // The Leadership & Organization Development Journal. 2004. Vol.25.No.7.P.592-599. [žiūrėta 2006 m. spalio 11 d.]. Prieiga per internetą: <http://www.emeraldinsight.com/ft>

Sutton C.L. *Job values in today's workforce: a comparison of public and private sector employees* // Public Personnel Management. 12/22/1998. [žiūrėta 2005 m. gruodžio 20 d.]. Prieiga per internetą: <http://www.highbeam.com>.

Šimanskienė L. Organizacinės kultūros formavimas. (Monografija) Klaipėda, 2002.P.44-57.

Ting Y. *Determinants of job satisfaction of federal government employees* // Public Personnel Management. 9/22/1997. [žiūrėta 2005 m. gruodžio 21 d.]. Prieiga per internetą: <http://www.highbeam.com>.

Vanderheyden K. *The prediction of stress by values and value conflict* // The Journal of Psychology. 7/1/2005. [žiūrėta 2005 m. gruodžio 20 d.]. Prieiga per internetą: <http://www.highbeam.com>.

PRIEDAI

1 PRIEDAS

Šia anketa norime sužinoti Jūsų nuomonę apie Jūsų organizacijoje svarbias vertybes ir Jums asmeniškai svarbias vertybes. Taip pat norėtume sužinoti Jūsų įsipareigojimo organizacijai laipsnį. Tyrimą atlieka Vilniaus universiteto, Organizacinės psichologijos specialybės II magistrantūros kurso studentė mokomaisiais tikslais (magistro darbo rašymui). Užpildydami anketą Jūs prisidėsite prie tyrimo. Jūsų atsakymai anonimiški, todėl prašytume nuoširdžiai atsakyti į visus anketos klausimus. Nėra klaidingų ir teisingų atsakymų, mums svarbi Jūsų nuomonė.

Pildydami šią anketą (ją sudaro iš viso 4 dalys) apibraukite Jums labiausiai tinkantį atsakymo variantą.

Vilniaus universiteto
Organizacinės psichologijos
II magistrantūros kurso studentė
Asta Asačiovaitė

1 dalis

1. Jūsų lytis:

- 1) moteris
- 2) vyras

2. Jūsų amžius (įrašykite)

3. Jūs dirbate:

- 1) valstybinėje įstaigoje
- 2) privačioje įstaigoje

4. Kiek laiko Jūs jau dirbate šioje įmonėje (įrašykite darbo šioje įmonėje stažą)

5. Ar planuojate per artimiausius vienerius metus keisti darbą:

- 1) Taip
- 2) Ne

2 dalis

Jums pateiktas darbo vertybių sąrašas. Perskaitykite kiekvieną vertybę ir jos apibūdinimą, pagalvokite bei pažymėkite atitinkamame langelyje, kiek ji svarbi ir vertinama Jūsų organizacijoje. Visos vertybės vertinamos 7-ių balų skalėje, nuo 1 - "visiškai nevertinama" iki 7 - "labai vertinama".

1	2	3	4	5	6	7
<u>Visiškai nevertinama</u>			<u>Labai vertinama</u>			

Vertybių klausimyno pvz.

Atvirumas (Tiesus, nuoširdus ir atviras nuomonių išsakymas)	1	2	3	4	5	6	7
Autonomija (Buvimas nepriklausomu, laisvė veikti)	1	2	3	4	5	6	7
Dėmesingumas (Bendradarbiavimas, darbas kartu su kitais)	1	2	3	4	5	6	7
Ekonomija (Taupymas, apgalvotas išlaidavimas)	1	2	3	4	5	6	7
Eksperimentavimas (Problemų sprendimas bandant ir nebijant klįsti)	1	2	3	4	5	6	7
Formalumas (Formalumą, tradicijų laikymasis)	1	2	3	4	5	6	7

3 dalis

Jums pateiktas tas pats darbo vertybių sąrašas, tačiau šį kartą perskaite kiekvieną vertybę ir jos apibūdinimą pagalvokite bei pažymėkite atitinkamame langelyje, kiek ji svarbi Jums pačiam(-iai), kiek Jūs asmeniškai ją vertinate. Visos vertybės vertinamos 7-ių balų skalėje, nuo 1 - "visiškai nevertinu" iki 7 - "labai vertinu".

1	2	3	4	5	6	7
Visiškai nevertinu					Labai vertinu	

Vertybių klausimyno pvz.

Atvirumas (Tiesus, nuoširdus ir atviras nuomonių išsakymas)	1	2	3	4	5	6	7
Autonomija (Buvimas nepriklausomu, laisvė veikti)	1	2	3	4	5	6	7
Dėmesingumas (Bendradarbiavimas, darbas kartu su kitais)	1	2	3	4	5	6	7
Ekonomija (Taupymas, apgalvotas išlaidavimas)	1	2	3	4	5	6	7
Eksperimentavimas (Problemų sprendimas bandant ir nebijant klysti)	1	2	3	4	5	6	7
Formalumas (Formalumą, rašytų taisyklių laikymasis)	1	2	3	4	5	6	7

4 dalis

Šioje anketos dalyje pateiktais klausimais norėtume sužinoti Jūsų įsipareigojimo organizacijai laipsnį. Žemiau pateiktus teiginius reikia įvertinti pagal tai, kiek Jūs sutinkate ar nesutinkate su pateiktu teiginiu. Vertinama 5 balų skalėje, kur 1 reiškia „visiškai nesutinku“, 2 – „nesutinku“, 3 – „nei sutinku, nei nesutinku“, 4 – „sutinku“, 5 – „visiškai sutinku“. Tinkamiausią variantą pažymėkite rutuliuku.

Įsipareigojimo klausimyno pvz.

Teiginys	Atsakymai				
	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
Jei nebūčiau įdėjęs tiek daug jėgų ir pastangų į šią organizaciją, aš galvočiau apie galimybę dirbti kitur.	1	2	3	4	5
Viena iš neigiamų išėjimo iš organizacijos pasekmių būtų ribotos galimybės įsidarbinti kitur.	1	2	3	4	5
Aš būčiau labai laimingas, jei galėčiau visą laiką dirbti būtent šioje organizacijoje.	1	2	3	4	5
Man rūpi visos problemos ir rūpesčiai, su kuriais susiduria mano organizacija.	1	2	3	4	5
Aš nejaučiu stipraus priklausymo organizacijai jausmo.	1	2	3	4	5

2 PRIEDAS

Licensee: Asta Asaciovaite
Vilnius University
L.Giros 104-10
Vilnius, Vilnius
LT-06300
Lithuania
+37061144517

Project: TCM Employee Commitment Survey - Academic Package - Student License for Use of the Survey in a Single Student Research Project (Academic Users Guide - Dec 2004.pdf)

Date: 22 May 2007 11:59 PST

TCM Employee Commitment License - Student Use

QUESTIONNAIRE LICENSE AGREEMENT - FOR STUDENT USE

As posted on November 19, 2004:

IMPORTANT: The Questionnaire you seek to use is licensed only on the condition that you ("YOU") are a Student and agree with The University of Western Ontario ("UWO") to the terms and conditions set forth below. THIS LICENSE IS LIMITED TO A SINGLE USE OF THE QUESTIONNAIRE IN A STUDENT RESEARCH PROJECT. ADDITIONAL USES OF THE QUESTIONNAIRE REQUIRE A RENEWAL LICENSE. PLEASE CAREFULLY READ THE TERMS AND CONDITIONS OF THIS QUESTIONNAIRE LICENSE AGREEMENT.

IF YOU AGREE TO BE BOUND BY THE TERMS OF THIS AGREEMENT, YOU SHOULD CLICK ON THE "I Accept" BOX AT THE BOTTOM OF THIS AGREEMENT. IF YOU DO NOT AGREE TO THE TERMS OF THIS AGREEMENT, YOU ARE NOT AUTHORIZED TO DOWNLOAD OR USE THE QUESTIONNAIRE.

DEFINITIONS

In this agreement, the following words, when capitalized, have the indicated meanings:

"Inventors" indicate the authors, Dr. John Meyer and Dr. Natalie Allen, in the faculty of Social Science at UWO.

"Questionnaire" indicates the TCM Employee Commitment Survey, Academic Version 2004 developed by the Inventors. The Questionnaire includes the Users Guide and the Organizational Commitment Survey which is available in two versions; the "Original" which contains 24 questions and the "Revised" which contains 18 questions. The license granted under this Agreement includes both versions of the survey and the Users Guide and can be downloaded from this website as a single PDF file.

"Student" indicates a person registered and enrolled in a course of study, either part-time or full-time, at an academic institution.

"Student Research Project" indicates the administration of the Questionnaire to a person(s) or an organization by a Student for the purpose of a single academic research study and fulfillment of course requirements whereby no consideration of any kind, payment or otherwise, is received from the participants, or any affiliates of the participants, for the results from administering the Questionnaire.

1. LICENSE TO USE: UWO hereby grants to YOU a personal, non-exclusive, revocable, non-transferable, limited license to use the Questionnaire in a single Student Research Project. Any use of the Questionnaire for consulting or other commercial purposes is strictly prohibited.

2. LICENSE FEE: For use in a single Student Research Project conducted by a Student the fee shall be \$30.00 USD, plus a five per cent administration fee and any applicable taxes.

3. TERMS OF USE:

(a) YOU agree (at the request of UWO or the Inventors) to provide UWO by facsimile with a photocopy of your student identification card in order to verify your status as a Student at the time this license was granted;

(b) YOU acknowledge that the Questionnaire is a copyrighted work and that it shall retain any copyright notices contained in or associated with the Questionnaire. Any use of or reference to the Questionnaire in a Student Research Project shall include the following notice: "Use of the TCM Employee Commitment Survey, authored by John Meyer and Natalie Allen, was made under license from the University of Western Ontario, London, Canada".

(c) YOU agree (at the request of the Inventors) to share any results of the research conducted using the Questionnaire.

4. TERM AND TERMINATION: This Agreement is limited to use in a single Student Research Project and shall terminate at the conclusion of the Student Research Project. Use of the Questionnaire in subsequent research requires a renewal of the license. This Agreement shall terminate immediately without notice from UWO if you fail to comply with any provision of this Agreement. On any termination of this Agreement, the Disclaimer of Warranty, Restrictions, Limitation of Liability and Indemnity provisions of this Agreement shall survive such termination.

5. OWNERSHIP & RESTRICTIONS: The Questionnaire and any and all knowledge, know-how and/or techniques relating to the Questionnaire in whole or in part, is and shall remain the sole and absolute property of UWO and UWO owns any and all right, title and interest in and to the Questionnaire. All inventions, discoveries, improvements, copyright, know-how or other intellectual property, whether or not patentable or copyrightable, created by UWO prior to, after the termination of, or during the course of this Agreement pertaining to the Questionnaire is and shall remain the sole and absolute property of UWO. No right, title or interest in or to any trademark, service mark, logo, or trade name of UWO is granted to YOU under this Agreement. Without limiting the foregoing YOU shall not, and shall not authorize any third party to:

- * make copies of the Questionnaire;
- * modify, translate into another language, create derivative works, or otherwise alter the Questionnaire;
- * distribute, sell, lease, transfer, assign, trade, rent or publish the Questionnaire or any part thereof and/or copies thereof, to others;
- * use the Questionnaire or any part thereof for any purpose other than as stated in this Agreement;
- * use, without its express permission, the name of UWO in advertising publicity, or otherwise.

6. DISCLAIMER OF WARRANTY: THE QUESTIONNAIRE IS PROVIDED TO YOU BY UWO "AS IS", AND YOU ACKNOWLEDGE AND AGREE THAT UWO MAKES NO REPRESENTATIONS AND EXTENDS NO WARRANTIES OF ANY KIND, EITHER EXPRESS OR IMPLIED. THERE ARE NO EXPRESS OR IMPLIED WARRANTIES OF MERCHANTABILITY OR FITNESS OF THE QUESTIONNAIRE FOR A PARTICULAR PURPOSE, OR THAT THE USE OF THE QUESTIONNAIRE SHALL PRODUCE A DESIRED RESULT, OR THAT THE USE OF THE QUESTIONNAIRE SHALL NOT INFRINGE ANY PATENT, COPYRIGHT, TRADEMARK OR OTHER RIGHTS, OR ANY OTHER EXPRESS OR IMPLIED WARRANTIES. THE UNITED NATIONS CONVENTION ON THE INTERNATIONAL SALE OF GOODS SHALL NOT APPLY TO THE PROVISIONS OF THIS AGREEMENT.

IN PARTICULAR, NOTHING IN THIS AGREEMENT IS OR SHALL BE CONSTRUED AS:

A WARRANTY OR REPRESENTATION BY UWO AS TO THE VALIDITY OR SCOPE OF ANY COPYRIGHT OR OTHER INTELLECTUAL PROPERTY RIGHTS IN THE QUESTIONNAIRE;

7. LIMITATION OF LIABILITY: UWO SHALL NOT BE LIABLE TO YOU, YOUR END-USERS, OR ANY OTHER PERSON OR ENTITY FOR ANY LIABILITY, LOSS OR DAMAGES CAUSED OR ALLEGED TO HAVE BEEN CAUSED, EITHER DIRECTLY OR INDIRECTLY, BY THE QUESTIONNAIRE OR THE USE THEREOF OR OF THE DOWNLOAD SERVICE WITHOUT LIMITING THE FOREGOING, IN NO EVENT SHALL UWO BE LIABLE FOR ANY LOST REVENUE, PROFIT, BUSINESS INTERRUPTION OR LOST DATA, OR FOR SPECIAL, INDIRECT, CONSEQUENTIAL, INCIDENTAL OR PUNITIVE DAMAGES, HOWEVER CAUSED AND REGARDLESS OF THE THEORY OF LIABILITY, ARISING OUT OF OR RELATED TO THE USE OF OR INABILITY TO USE THE QUESTIONNAIRE EVEN IF UWO HAS BEEN ADVISED OF THE POSSIBILITY OF SUCH DAMAGES. UWO'S TOTAL LIABILITY SHALL BE LIMITED TO THE AMOUNT OF THE LICENSE FEES (IF ANY) PAID TO UWO.

8. INDEMNITY: YOU SHALL INDEMNIFY, DEFEND AND HOLD HARMLESS UWO, ITS BOARD OF GOVERNORS, FACULTY, STAFF, STUDENTS AND AGENTS FROM AND AGAINST ANY AND ALL LIABILITY, LOSS, DAMAGE, ACTION, CLAIM OR EXPENSE (INCLUDING ATTORNEY'S FEES AND COSTS AT TRIAL AND APPELLATE LEVELS) IN CONNECTION WITH ANY CLAIM, SUIT, ACTION, DEMAND OR JUDGEMENT ARISING OUT OF, CONNECTED WITH, RESULTING FROM, OR SUSTAINED AS A RESULT OF USE OF THE QUESTIONNAIRE OR IN EXECUTING AND PERFORMING THIS AGREEMENT.

9. GOVERNMENT END USERS: US Government end users are not authorized to use the Questionnaire under this Agreement.

10. USE OF THE WEBSOFT DOWNLOAD SERVICE: YOU represent and warrant that YOU possess the legal authority to enter into this Agreement, and that YOU shall be financially responsible for your use of the Websoft Download Service. YOU agree to be responsible for any License Fees, costs, charges and taxes arising out of your use of the Questionnaire and the Websoft Download Service. YOU are responsible for supplying any hardware or software necessary to use the Questionnaire pursuant to this Agreement.

11. GENERAL PROVISIONS: (a) The Websoft Download Service is operated from Vancouver, British Columbia, Canada and this Agreement (and all disputes arising out of or relating to this Agreement) shall be governed and interpreted according to the laws of British Columbia, Canada without regard to its conflicts of laws rules. YOU agree that by accepting the terms of this Agreement and using the Software YOU have attorned to the exclusive jurisdiction of the Court of competent authority in the City of Vancouver, Province of British Columbia, Canada.

(b) USE OF THE QUESTIONNAIRE OR THE WEBSOFT DOWNLOAD SERVICE IS PROHIBITED IN ANY JURISDICTION WHICH DOES NOT GIVE EFFECT TO THE TERMS OF THIS AGREEMENT.

(c) YOU agree that no joint venture, partnership, employment, consulting or agency relationship exists between YOU and UWO as a result of this Agreement or your use of the Websoft Download Service.

(d) This Agreement is the entire agreement between YOU and UWO relating to this subject matter. YOU shall not contest the validity of this Agreement merely because it is in electronic form.

(e) No modification of this Agreement shall be binding, unless in writing and accepted by an authorized representative of each party.

(f) The provisions of this Agreement are severable in that if any provision in the Agreement is determined to be invalid or unenforceable under any controlling body of law that shall not affect the validity or enforceability of the remaining provisions of the Agreement.

(g) All prices are in US dollars and prices are subject to change without notice. UWO shall not be liable for any typographical errors, including errors resulting in improperly quoted prices on the Download Summary screen.

(h) YOU should print out or download a copy of this Agreement and retain it for your records.

(i) YOU consent to the use of the English language in this Agreement.

If you have any questions or comments, please contact us.

Sincerely,

Flintbox Customer Support
Email: support@flintbox.com
Phone: 604.678.9981
Website: www.flintbox.com

3 PRIEDAS

Standartizuotas interviu su tiesioginiais vadovais

1. Ar Jūsų kompanijoje yra sukurta naujų darbuotojų įvedimo tvarka?
2. Kaip naujai priimtas darbuotojas pradeda savo darbą? Kaip jis supranta, ko iš jo yra tikimasi?
3. Kiek laiko suteikiama naujokui apsiprasti su naujomis pareigomis?
4. Kokią informaciją gauna naujai priimtas darbuotojas? Iš ko jis tą informaciją gauna?
5. Kaip naujas darbuotojas įgyja jam reikalingus darbinius įgūdžius (jeigu jam nepakanka darbo įgūdžių)?
6. Ar naujiesiems darbuotojams yra suteikiamas grįžtamasis ryšys? Kas suteikia? Apie ką?
7. Ar skatinamas iš naujų darbuotojų grįžtamasis ryšys?
8. Ar naujasis darbuotojas turi išmokti naujo elgesio, kad jam sektųsi dirbti, ar tinka jo anksčiau įgytas elgesys? Ar turi naujai atėjęs žmogus pasikeisti, kad pritaaptų prie kolektyvo?
9. Kaip Jūsų kompanijoje yra sprendžiamos blogo darbo atlikimo situacijos su naujai priimtu darbuotoju?