

# Poreikių hierarchijos koncepcinis pagrįstumas nacionaliniame vertybių kongruencijos kontekste

JOLITA VVEINHARDT, EVELINA GULBOVAITĖ

*Vytauto Didžiojo universitetas*

**Santrauka.** Straipsnyje analizuojami esminiai A. Maslow poreikių hierarchijos trūkumai, remiantis mokslinėje literatūroje išsakyta kritika šios teorijos atžvilgiu. Straipsnyje tiek patvirtinami, tiek paneigiami kritiški įvairių šalių mokslininkų atsiliepimai apie poreikių hierarchiją, remiantis poreikių ir vertybių sąsajomis bei atliktu asmeninių ir organizacinių vertybių kongruencijos tyrimu. Vertybių kongruencijos ir poreikių hierarchijos sąsajų analizės rezultatai yra tyrimo „Asmeninių ir organizacinių vertybių kongruentiškumas Lietuvos organizacijose“ dalis. Straipsnyje pagrindžiamas poreikių piramidės ir jas atitinkančių asmeninių bei organizacinių vertybių blokų aktualumas asmeniui, dirbančiam Lietuvos organizacijoje, ir poreikių hierarchijos sąsajos su asmeninėmis ir organizacinėmis vertybėmis. Analizuojant vertybių blokus ir poreikių lygmenis paaiškėjo, kad pagal asmeniui suteikiamą prasmę fiziologinis poreikių lygmuo atitinka ekonominių vertybių bloką, saugumo poreikių lygmuo – fizinų vertybių bloką, socialiniai poreikiai – socialinių ir dorovinių vertybių blokus, pagarbos poreikių lygmuo siejasi su estetinėmis vertybėmis, o saviraiškos poreikių lygmuo – su dvasinėmis ir profesinėmis vertybėmis. Analizė parodė, kad poreikių piramidė yra pritaikoma praktiškai, o darbuotojų vertybių hierarchija pagal svarbą yra tokia pati kaip A. Maslow sukurtoje poreikių hierarchijos koncepcijoje. Tačiau atsižvelgiant į darbuotojų einamas pareigas organizacijoje, individualūs skirtumai turi įtakos darbuotojų vertybių hierarchijai. Pavaldinių vertybių hierarchija atitinka A. Maslow poreikių hierarchiją, kurioje svarbiausia patenkinti fiziologinius poreikius, o mažiausiai svarbu – saviraiška; vadovų vertybių išsidėstymas pagal reikšmingumą kitoks.

**Raktažodžiai:** poreikių hierarchija, asmeninių ir organizacinių vertybių kongruencija, vertybių kongruencijos ir poreikių hierarchijos sąsajos.

**Keywords:** hierarchy of needs, personal and organizational value congruence, interfaces between congruence of values and hierarchy of needs.

## Įvadas

Vertybės – organizacijų valdymo teorijoje ir praktikoje plačiai aptarinėjama tema. Tačiau nacionalinėje vadybos praktikoje, analizuojant darbuotojų motyvavimo sistemas, individualius motyvus, jų sąveiką su organizacijos vertybėmis, stinga sociokultūrinio konteksto, kuris ne visuomet adekvačiai įvertinamas. Be

to, kultūra, kuri implikuoja ir nacionalinę vadybos kultūros praktiką, netaikytina paraidžiui, – tai iliustruoja ir A. Maslow teorijos šalininkai, ir kritikai.

**Tyrimo aktualumas.** Vertybių kongruencijos darbuotojeje problematika skatina kelti klausimą, kokius poreikius individas siekia patenkinti dirbdamas. Išstudijavus mokslinę literatūrą tenka pripažinti, kad motyvacijos teorijos kol kas nepateikia neginčijamų atsakymų, todėl ne išimtis – ir kritikos sulaukianti A. Maslow poreikių teorija. Dažniausiai ji kritikuojama už pernelyg griežtą poreikių hierarchiją, ir teigiama, kad ši koncepcija – tik abstrakti schema, kurios neįmanoma pritaikyti praktiškai vien dėl to, kad nepasiūloma įrankių, įgalinančių empiriškai išmatuoti žmonių poreikių patenkinimo laipsnį. Kadangi empirinių tyrimų, patvirtinančių šią kritiką, taip pat nedaug, ir toliau aktualu analizuoti asmens, kaip kultūros reprezentanto, poreikių hierarchiją, atsižvelgiant į atitinkančių asmeninių ir organizacinių vertybių hierarchiją darbe.

**Tyrimo problema:** kokia yra Lietuvos organizacijų darbuotojų atitinkančių asmeninių ir organizacijos vertybių hierarchija ir kaip, remiantis A. Maslow poreikių teorija, galima nustatyti sąsajas tarp asmeninių bei organizacinių vertybių kongruencijos ir poreikių hierarchijos?

**Problemos ištyrimo lygis.** A. Maslow poreikių teoriją tyrinėję užsienio bei lietuvių mokslininkai yra išsakę nemažai kritikos šios koncepcijos atžvilgiu. Nemažai jų (Centers 1948; Schaffer 1953; Friedlander 1963; Wahba, Bridwell 1976; Mowen, Minor 1998; Myers 2000; Gražulis 2007; Saiyadain 2009; Ifedili, Ifedili 2012 ir kt.) kritikavo A. Maslow siūlomą poreikių hierarchiją, G. Hofstede'as (1984) – poreikių hierarchijos tvarką, L. Schiffmanas ir L. Kanuk (1997), A. Šerikova ir I. Matuzienė (2006) – poreikių teorijos pritaikymo empiriniams tyrimams galimybę, J. Lindneris (1998), M. L. Ambrose, C. T. Kulik (1999) ir M. Saiyadainas (2009) – teorijos ribotumą, nes joje neatsižvelgiama į individų vertybių sistemų nevienodumą, o P. Rutledge (2011) – nepaliečiamos socialinės sąveikos aspektą, nes neįmanoma patenkinti nė vieno poreikio be socialinės sąveikos ir bendradarbiavimo. Lietuvoje A. Maslow poreikių teorijos pritaikymą darbuotojų motyvacijai tyrinėjo V. Gražulis (2007), A. Šerikova, I. Matuzienė (2006), J. Palidauskaitė (2007), J. Žaptorius, (2007), V. Kumpikaitė, J. Kalinauskienė (2011) ir kt.

Vertybių kongruencijos tyrimai dažnai atliekami siekiant nustatyti asmeninių ir organizacinių vertybių kongruencijos laipsnį, atskleisti, kokios asmens ir organizacijos vertybės labiausiai sutampa ar nesutampa (Hyde, Williamson 2000; Sagnak 2005; Knoppen et al. 2006; Šimanskienė 2007; Natarajan, Nagar 2011; Vveinhardt, Gulbovaitė 2012a), įvertinti, kokių sąsajų asmeninių ir organizacinių vertybių kongruencija turi su tam tikru poveikiu asmeniui, darbuotojų grupei ar organizacijai. Tyrimų metu siekta išanalizuoti ryšį ir įrodyti asmeninių bei organizacinių vertybių kongruencijos poveikį darbuotojų pasitenkinimui darbu (Lauver, Kristof-Brown 2001; Lawrence 2006; Silverthorne 2004; Westerman, Cyr 2004; Ostroff et al. 2005; Cennamo, Gardner 2008; Edwards, Cable 2009; Greguras, Diefendorff 2009; Diskienė, Goštautas

2010; Chiang, Birtch 2010; Kallas et al. 2010; Posner 2010; Leung, Chaturvedi 2011; Ahmad, Veerapandian 2012), įsipareigojimui organizacijai (Finegan 2000; Silverthorne 2004; Westerman, Cyr 2004; Lawrence 2006; Huang et al. 2005; Ostroff et al. 2005; Cennamo, Gardner 2008; Greguras, Diefendorff 2009; Edwards, Cable 2009; Chiang, Birtch 2010; Posner 2010; Suar, Khuntia 2010; Leung, Chaturvedi 2011; Agarwal, Sagar 2012), ketinimams išėiti iš darbo (Lauver, Kristof-Brown 2001; Cable, DeRue 2002; Siegall, McDonald 2004; Westerman, Cyr 2004; Ostroff et al. 2005; Edwards, Cable 2009; Chiang, Birtch 2010; Cennamo, Garner 2008), motyvacijai (Lawrence 2006; Posner 2010), kontekstinei veiklai (Lauver, Kristof-Brown 2001), *perdegimo* sindromui (Siegall, McDonald 2004), darbo etikai (Suar, Khuntia 2010), laiko ne su darbu susijusioms veikloms skyrimui (Siegall, McDonald 2004), sprendimų perdavimui (Ren 2010), organizaciniam cinizmui (Naus et al. 2007).

Tačiau mokslinėje literatūroje neaptikta sisteminių tyrimų, kurių metu būtų ieškota individo vertybių ir poreikių darbe sąsajų bei vertintas poreikių hierarchijos koncepcinis pagrįstumas vertybių kongruencijos kontekste.

**Tyrimo objektas** – poreikių hierarchijos koncepcija nacionaliniame vertybių kongruencijos kontekste.

**Tyrimo tikslas** – pagrįsti poreikių hierarchijos konceptualumą nacionaliniame vertybių kongruencijos kontekste.

**Tyrimo uždaviniai:**

1. Sugretinti kritišką įžvalgą apie poreikių hierarchiją.
2. Nustatyti asmeninių ir organizacinių vertybių kongruencijos bei poreikių hierarchijos sąsajas.
3. Atskleisti vertybių kongruencijos ir poreikių hierarchijos konceptualią esmę.

**Tyrimo metodika.** Šiame straipsnyje vertybių ir poreikių sąsajoms nustatyti buvo naudojama A. Maslow sudaryta poreikių hierarchija ir jos lygmenis atitinkantys literatūroje išskiriami poreikiai, kuriuos siekia patenkinti individas, dirbdamas organizacijoje. Taip pat buvo pasitelktas J. Vveinhardt ir E. Gulbovaitės (2012b) sukurtas asmeninių ir organizacinių vertybių kongruencijos modelis, kuriame pateikiami asmeniui ir organizacijai būdingų vertybių blokai ir nurodomos jiems priskiriamos konkrečios vertybės. A. Maslow poreikių hierarchijos ir asmeninių bei organizacinių vertybių kongruencijos hierarchijos sąryšiai buvo nustatyti remiantis A. Maslow poreikių piramidės hierarchija bei J. Vveinhardt ir E. Gulbovaitės (2012c) atliktu empiriniu tyrimu, kuris atskleidė, kokių vertybių kongruencija yra svarbiausia organizacijų darbuotojams.

**Tyrimo metodai.** Tyrimo tikslas suponuoja tyrimo metodus, kurie leidžia tinkamai įvertinti sudėtingą ir įvairiapusį tyrimo objektą (aptarti ne tik sąvoką, bet ir reikšmę), taip pat pagrįsti su juo susijusius tyrimo rezultatus. Todėl straipsnis parengtas taikant sisteminės mokslinės literatūros analizės, bendrosios ir loginės analizės, analogijos, kompleksinio apibendrinimo ir lyginimo metodus.

## Poreikių teorijos kritika

A. Maslow poreikių teorija (1943) – žinomiausia ir daugiausiai dėmesio sulaukusi motyvacijos teorija, grindžiama individų poreikiais (ypač susijusiais su darbu) (Skripčenko 2000). A. Maslow iškėlė hipotezę, kad žmones veikti skatina įvairūs poreikiai, kurie yra išsidėstę pagal tam tikrą hierarchiją ir gali būti suskirstyti į penkis lygmenis (Maslow 2006, 78–82): fiziologinius, saugumo, socialinius, pagarbos ir saviraiškos. Visus poreikius tyrėjas suskirstė į žemesnio (fiziologinius ir saugumo) ir aukštesnio lygmens (socialinius, pagarbos ir saviraiškos) (Myers 2000, 403, cit. iš Žaptorius 2007, 110). Tokia poreikių struktūra norėta parodyti, kad tik patenkinus žemesnio lygmens poreikį, pradeda dominuoti aukštesnio lygmens poreikis. Tad poreikis, tol, kol nėra patenkintas, yra individo motyvacijos šaltinis (Maslow 2006, 78–82).

Poreikių hierarchijos teorija buvo plačiai pripažinta, ją ypač palaikė daug vadovų praktikų – iš esmės todėl, kad ji logiška ir paprasta, taigi, nesunkiai suprantama. Ši teorija paaiškino, kas žmones skatina dirbti, o vadovams įrodė, kad darbo motyvus nulemia platus poreikių spektras. Tačiau poreikių teorija turi tam tikrų trūkumų, dėl kurių ją sunkiau pritaikyti praktikoje, todėl neretai būna kritikuojama. Dėl aštrios kritikos, anot A. Mockaičio ir L. Šalčiuvienės (2003), ši teorija nėra vyraujanti ir universali. Kaip esminis trūkumas dažniausiai įvardijama griežta poreikių hierarchija. Ilgą laiką buvo teigiama, kad egzistuoja aiški poreikių hierarchija: pakankamas fiziologinių poreikių patenkinimas lemia tolesnį individo elgesį – rūpinimąsi savo saugumu, tapimą socialinės grupės nariu, pripažinimo įgijimą ir saviraišką (Žaptorius 2007, 110). Tačiau, pasak daugumos tyrėjų (Centers 1948; Schaffer 1953; Friedlander 1963; Wahba, Bridwell 1976; Mowen, Minor 1998; Myers 2000; Gražulis 2007; Saiyadain 2009; Ifedili, Ifedili 2012 ir kt.), negauta pakankamai empirinių įrodymų, patvirtinančių, jog poreikiai yra išsidėstę pagal A. Maslow (1943) siūlomą hierarchiją. Galiausiai pats A. Maslow suabejojo hierarchija, kuria remiantis buvo sukurta ši teorija, ir pabrėžė, kad jo teorija yra tik pagrindas tolesniems tyrinėjimams. Atlikti tyrimai (Centers 1948; Schaffer 1953; Friedlander 1963; Alderfer 1969) patvirtina tam tikras plačiau apibrėžtas žmogaus poreikių kategorijas: žemesnio lygmens (psichologinius, saugumo) ir aukštesnio lygmens poreikius (socializacijos, tapatybės, pažinimo vystymosi, saviraiškos ir augimo), tačiau ne visą A. Maslow sukurtą poreikių hierarchiją. Juolab matyti, kad į materialines reikmes susitelkusioje šiuolaikinėje visuomenėje auga nauja skatinama pasiūla (nauja technika, naujos mados, aukštesni gerovės standartai), o minėtų reikmių riba išblunka.

G. Hofstede'as (1984) taip pat kritikavo A. Maslow pasirinktą poreikių hierarchijos tvarką ir teigė, kad iškeliant saviraiškos poreikį kaip aukščiausią teorija tampa egocentriška. Anot šio autoriaus, A. Maslow sukūrė poreikių hierarchiją remdamasis individualistine perspektyva, tačiau individualistinėse

visuomenėse individų poreikiams būdingas didesnis koncentruotumas (negu kolektyvistinėse visuomenėse), todėl jose individai susitelkia į savęs tobulinimą, saviraišką. Kolektyvistinėse visuomenėse pripažinimo ir bendrumo poreikiai svarbesni negu laisvė ar individualumas (Cianci, Gambrel 2003).

Kitas kritikuojamas poreikių hierarchijos aspektas yra tai, kad ji negali būti tirama empiriškai. A. Maslow poreikių teorija turi tam tikrą skalę, tačiau negali būti tiksliai įvertinta, nes nėra įrankių, kurie leistų kiekybiškai stebėti ir išmatuoti individo poreikių patenkinimą (Schiffman, Kanuk 1997; Šerikova, Matuzienė 2006). Taigi, problematiška nustatyti, kada poreikis iš tikrųjų yra patenkinamas, o apie poreikių egzistavimą galima spręsti tik iš žmogaus elgesio: individo jaučiamas poreikis skatina veikti ir siekti tikslo. Negana to, naujoji poreikių klasifikacija akivaizdžiai rodo, kad vienu metu individą gali stimuliuoti daugiau nei vienas poreikis (Šerikova, Matuzienė 2006). Pavyzdžiui, per pietus tenkinami tiek fiziologiniai (valgant), tiek bendravimo poreikiai. Tas pats poreikis gali nulemti skirtingą asmenų elgesį (pavyzdžiui, socialinį poreikį bendrauti darbe).

Anot kritikų (Schiffman, Kanuk 1997; Gražulis 2007, 15), dažnai pabrėžiama, kad ši koncepcija – pernelyg abstrakti filosofinė schema, galinti netikti konkrečiam individui. Individualūs žmonių skirtumai, ypač kultūriniai, gali motyvuoti veikti ir gali sąlygoti tam tikrų poreikių svarbą. Todėl kai kurie kritikai nurodo, kad A. Maslow modelis aktualus tik norint suprasti Jungtinėje Karalystėje ir JAV (ten A. Maslow atliko savo tyrimus) gyvenančių vidurinio-sios klasės darbuotojų elgesį. A. I. Mockaitis ir L. Šalčiuvienė (2003) taip pat pažymi, kad A. Maslow teorija nevisuotinė ir vakarietiški vadybos metodai nevisiškai tinka posovietinėms visuomenėms tirti. Veiksmingai darbuotojų motyvacijai išsiaiškinti reikia nuodugniai išanalizuoti tos šalies, kurioje organizacija veikia, vertybes, nes kultūriniai skirtumai reikšmingi formuojantis ne vien žmonių gyvenimo vertybėms, bet ir elgesio prioritetams. Vakarietišku motyvacijos teorijų pritaikomumą posovietiniame kontekste nagrinėję A. I. Mockaitis ir L. Šalčiuvienė (2003) atliko kultūros poveikio poreikių hierarchijai trijose Baltijos regiono šalyse tyrimą ir atskleidė, kad verta grupuoti poreikius pagal A. Maslow teorinę klasifikaciją, tačiau būtų netikslu tvirtinti, kad visose šalyse aukščiausias individų tikslas bus saviraiška.

B. Schiffmano ir W. Kanuk (1997) teigimu, A. Maslow teorijoje neatsižvelgiama į didvyrišką ir altruistinį elgesį (tai gali įvertinti kitos teorijos). A. Maslow aukščiausiam lygmeniui priskyrė nematerialų saviraiškos poreikį, tačiau, kritikuojančiųjų nuomone, jį patenkinti šiuolaikinė visuomenė siekia per materialinį vartojimą. Nyksta materialinių ir nematerialinių poreikių bei jų tenkinimo skirtumai, atsiranda naujų poreikių, kuriuos skatina reklama, marketingas.

Motyvacijos sistemos tyrinėtojų (Lindner 1998; Ambrose, Kulik 1999; Saiyadain 2009) manymu, teorija pernelyg ribota, nes neatsižvelgiama į individų vertybių sistemų nevienodumą. Juk akivaizdu, kad yra idealistų, kuriems

socialinės vertybės daug svarbesnės už materialines. O A. Maslow poreikių hierarchijos teorija grindžiama tuo, kad poreikiai gali būti patenkinami tik eilės tvarka pagal svarbą, todėl tik ganėtinai patenkinus kokį nors poreikį sužadimas aukštesnio lygmens poreikis (Myers 2000, 404). Tad individas tampa motyvuotas siekti saviraiškos poreikio tik patenkinęs visus kitus poreikius. J. R. Lindneris (1998) tai iliustruoja tyrimu, atliktu organizacijoje „Piketon Research and Extension Center“. Apklausoje metu paaiškėjo, kad šios kompanijos darbuotojai labiausiai vertino saviraiškos poreikius. Geras atlygis, kuris priskiriamas fiziologiniams poreikiams, atsidūrė tik antroje vietoje, nors ir nebuvo galutinai patenkintas.

Be to, A. Maslow teorija ignoruoja ir neparodo dinamiškų santykių bei sąveikų tarp poreikių lygmenų remiantis aplinkos pokyčiais (ekonominiais, socialiniais, politiniais, teisiniais, švietimo). Be to, A. Maslow nepripažino, kad poreikių hierarchijoje galima tiek kilti į viršų, tiek leistis žemyn. Jei netenkami aukštesnio lygmens poreikiai, vėl pasidaro svarbūs žemesnieji poreikiai, nors jie jau buvo patenkinti. Taigi negalima teigti, kad aukštesnio lygmens poreikiai atsirastų vien patenkinus žemesnius. A. Maslow teorija nepaaiškina, kodėl kai kurių individų, pasiekusių tam tikrą lygmenį, nemotyvuoja aukštesnio lygmens poreikiai. A. K. Kormanas ir kt. (1977) patikslina šią teoriją: patenkinti poreikiai žmogui nebėra itin svarbūs, bet tam tikromis aplinkybėmis jie vėl gali tapti tokie.

Pastebėtas ir dar labai svarbus A. Maslow teorijos trūkumas – modelis neapima socialinės sąveikos aspekto. Anot P. Rutledge (2011), neįmanoma patenkinti nė vieno poreikio be socialinės sąveikos ir bendradarbiavimo. Tyrėja teigė, kad priklausymas grupei yra žmogaus elgesio varomoji jėga, o ne įeina į trečiąją – socialinių poreikių patenkinimo – hierarchinį lygmenį (taip buvo nurodęs A. Maslow savo sudarytoje poreikių hierarchijoje). P. Rutledge (2011) nuomone, beveik visų poreikių patenkinimas priklauso nuo mūsų galimybės jungtis su kitais žmonėmis, ir tik socialinės sąveikos metu arba dėl socialinių tikslų žmogus siekia patenkinti ir patenkina savo poreikius.

Mokslininkai aptiko šios teorijos trūkumą, išimčių ir kontrargumentų jai, tačiau, nepaisant aštrios kritikos, ši žmogaus poreikių teorija vis dar išlieka populiari ir daro teigiamą poveikį tolesniems tyrimams, susijusiems su darbuotojų motyvacijos skatinimu ir motyvavimo sistemomis.

Taigi, poreikių teorijos taikymas yra iššūkis vadovams dėl kelių priežasčių. Pirmiausia, šiandieninis vadovas dirba sudėtingame santykių su žmonėmis, kurių poreikiai labai įvairūs, sukuryje. Be to, šią įvairovę didina kultūrų, amžiaus, tikėjimo skirtumai (Hofstede 1984). Antra – individų poreikiai kinta. Nors A. Maslow manė, kad jo sudarytoje poreikių hierarchijos piramidėje visada kylama aukštyn, kartais individai gali būti aplinkybių priversti leistis ir patenkinti žemesnio lygmens poreikius. Galima pateikti pavyzdį – etatų mažinimas Lietuvos įmonėse. Tokiomis sąlygomis asmenų savigarbos, socialiniai ir net saugumo poreikiai labai greitai gali būti neįtenkinami, net jei ir

neprarandamas darbas. Žmogus, kuris dirba prasmingą darbą, tačiau nuolat mato, kaip iš darbo atleidžiami bendradarbiai, ima nerimauti, kad gali ateiti ir jo eilė, – tai rodo esminį saugumo poreikį.

## Asmeninių ir organizacinių vertybių kongruencijos ir poreikių hierarchijos sąsajos

Poreikiu yra vadinama paskata suaktyvinti atitinkamą žmogaus elgesį. Vertybė yra paskata patenkinti tam tikrus poreikius. Vertybės – tai gėrybės, kurios atitinka žmogaus poreikius, troškimus, norus, įsitikinimus (Vasiliauskas 2005, 9). Pasak R. Vasiliausko (2005), A. Maslow išvėgia poreikių ir vertybių ryšius, skirtumus ir teigia, kad žmogui būdinga poreikių hierarchija, kurios pagrindas yra biologiniai poreikiai, viršūnė – dvasiniai, tačiau vertybės, kitaip nei biologiniai poreikiai, neturi vidinės ir išorinės hierarchijos. A. Maslow nuomone, visos vertybės yra vienodai svarbios, kiekvieną galima apibūdinti kitomis. A. Jacikevičius (1995) pabrėžia asmenybės išitraukimą į vertybių pasaulį per poreikius ir teigia, kad vertybės yra daiktai, reiškiniai ar žmonės, kurie tiesiogiai patenkina asmenybės materialinius ar dvasinius poreikius. Taigi vertybių vertingumo ir reikšmingumo pagrindu, jų įsisąmoninimo sąlyga yra laikomi poreikiai, įkūnijantys visa, ko žmogus trokšta ir nuolat siekia (Vasiliauskas 2005).

Asmuo, dirbdamas organizacijoje, taip pat tikisi patenkinti tam tikrus savo poreikius ar įprasmininti savąsias vertybes. Remiantis anksčiau paaiškintomis poreikių ir vertybių sampratomis, darytina prielaida, kad vertybės gali būti traktuojamos kaip individo poreikiai. Todėl tikslinga mėginti išsiaiškinti, ar poreikiai ir vertybės yra susiję.

Nustatyti darbuotojų vertybių įprasminimą tinkamiausia remiantis asmeninių ir organizacinių vertybių kongruencija (angl. *congruence*), kadangi šis reiškinys parodo, kokių ir kiek svarbių vertybių atitikimas yra būtina sąlyga asmeniui dirbti organizacijoje. Vertybių kongruencija mokslinėje literatūroje apibrėžiama kaip darbo vertybių suderinamumas organizacijoje (Verquer et al. 2003; Edwards, Cable 2009). Taip pat „vertybių kongruencijos“ sąvoka apibrėžiama kaip individų ir organizacijos (Erdogan, Bauer 2005), darbuotojų ir darbo komandos (Adkins et al. 1996), pavaldinių ir jų vadovų (Brown, Trevino 2009), kandidatų į darbo vietą ir interviu vedančių asmenų (Cable, Judge 1997) darbo vertybių suderinamumas. Todėl šiame straipsnyje vertybių ir poreikių sąsajos buvo analizuojamos remiantis J. Vveinhardt ir E. Gulbovaitės (2012c, 102) asmeninių ir organizacinių vertybių bloku (ir jiems priskiriamų vertybių) ir A. Maslow žmonių poreikių hierarchijos lygmenims priskiriamų poreikių, kuriuos individas gali patenkinti dirbdamas organizacijoje (Huffmire, Holmes 2006, 118; Gražulis 2007, 15), palyginimu. Pirmajame tyrimo etape buvo siekiama nustatyti, ar A. Maslow išskirti poreikiai pagal savo prasmę atitinka

tirtus vertybių blokus, antrajame – ar A. Maslow poreikių hierarchija sutampa suatitinkančių vertybių hierarchija.

Vertybių ir poreikių lyginamoji analizė leido susieti poreikių grupes su jas pagal prasmę atitinkančiais vertybių blokais. Detalus poreikių ir vertybių palyginimas pateikiamas 1 lentelėje: joje matyti A. Maslow poreikių hierarchijos lygmenys ir jiems priskiriami poreikiai, kuriuos gali patenkinti individas, dirbdamas organizacijoje, taip pat asmeninių ir organizacinių vertybių blokai, į kuriuos įeina pagrindinės literatūroje išskiriamos vertybių kategorijos. Šie blokai leido nustatyti tiek asmenines, tiek organizacines vertybes, kurias gali įgyti / įgyvendinti individas, dirbdamas organizacijoje. Vertybių blokuose įrašytos kiekvieną iš jų atspindinčios konkrečios vertybės, būdingos asmeniui, ir analogiškos – organizacijai, kurios statistiškai ir reikšmingai palygintos tarpusavyje.

1 LENTELĖ. A. MASLOW POREIKIŲ GRUPIŲ IR ASMENINIŲ BEI ORGANIZACINIŲ VERTYBIŲ BLOKŲ SĄSAJOS

A. MASLOW POREIKIŲ HIERARCHIJA		ASMENINIŲ IR ORGANIZACINIŲ VERTYBIŲ KONGRUENCIJA		
Poreikių grupės	Poreikiai organizacijoje	Asmeninių ir organizacinių vertybių blokai	Vertybės organizacijoje	Vertybės, pagal prasmę netinkančios sutapatintam poreikių lygmeniui
<i>Saviraiškos</i>	Galimybė mokytis, eiti aukštesnes pareigas, kelti kvalifikaciją, tobulėti, reikšti kūrybingumą ir didžiuotis darbu, teisė priimti svarbius sprendimus, jaustis visavertiškam ir kt.	<i>Profesinės</i>	Kvalifikacija, naujos idėjos, karjera, iššūkiai, kūrybiškumas, konkurencija.	Darbo tvarkos taisyklės, Etikos kodeksas, gerai organizuojamas darbas.
		<i>Dvasinės</i>	Saviraiška, pasitenkinimas darbu, vizija, misija, filosofija, prasmingi tikslai, tradicijos ir lojalumas organizacijai.	Lojalumas organizacijai.
<i>Pagarbos</i>	Pripažinimo siekimas, pasitenkinimas savimi, aukštesnio statuso, norimos atsakomybės, svarbaus darbo paskyrimo ir kt. siekimas.	<i>Estetinės</i>	Jauki darbo aplinka, reputacija, įvaizdis.	



A. MASLOW POREIKIŲ HIERARCHIJA		ASMENINIŲ IR ORGANIZACINIŲ VERTYBIŲ KONGRUENCIJA		
Poreikių grupės	Poreikiai organizacijoje	Asmeninių ir organizacinių vertybių blokai	Vertybės organizacijoje	Vertybės, pagal prasmę netinkančios sutapatintam poreikių lygmeniui
<i>Socialiniai</i>	Buvimas darbo grupės (komandos) nariu, priėmimas, prisirišimas, geri darbo santykiai, galimybė bendrauti su organizacijos partneriais, klientais, bendradarbiais, vadovais, pavaldiniais ir kt.	<i>Socialinės</i>	Emocinė sąsaja su organizacija, komandinis darbas, draugiški santykiai darbe, darbo vadovo palaikymas, grįžtamasis ryšys, kontrolė ir asmeninė sėkmė.	Prestižinis darbas, pripažinimas.
		<i>Dorovinės</i>	Sąžiningumas, patikimumas, pareigingumas, atsakingumas, komunikacija, parama, tolerancija, pagarba, kokybė.	
<i>Saugumo</i>	Užtikrinta darbo vieta, saugus darbas, apsaugojimas nuo fizinės žalos, socialinės garantijos, draudimas, ekonominio skatinimo programos ir papildomos lengvatos, finansinė nepriklausomybė ir kt.	<i>Fizinės</i>	Patogi darbo aplinka, darbo saugumas.	Fizinė sveikata.
<i>Fiziologiniai</i>	Tinkamos darbo sąlygos, tvarkinga įranga, bazinis atlyginimas, individualus premijavimas, kasmetinės atostogos ir kt.	<i>Ekonominės</i>	Atlyginimas, paskatinimai, asmeninius poreikius tenkinančių naudų gavimas, apdovanojimai už lojalumą, organizacijos augimas bei orientavimasis į darbo rezultatus.	Socialinės garantijos.

Šaltinis. Sudaryta autorių.

Kaip matyti iš 1 lentelės, ekonominių vertybių bloke buvo tiriamos tokios vertybės kaip atlyginimas, paskatinimai, naudų gavimas, apdovanojimai už lojalumą, organizacijos augimas bei orientavimasis į darbo rezultatus, kurios glaudžiai siejasi ir vienos kitas atitinka (galima sieti su A. Maslow poreikių hierarchijos fiziologinių poreikių lygmeniu). Su saugumo poreikiais yra susijusios tokios ištirtos fizinės vertybės kaip patogi darbo aplinka, darbo saugumas.

Emocinė sąsaja su organizacija, komandinis darbas, draugiški santykiai darbe, vadovo palaikymas, grįžtamasis ryšys, įeinantys į socialinių vertybių bloką, patenkina socialinius poreikius (poreikį būti komandos nariu, priėmimo, prisirišimo, gerų darbo santykių, galimybės bendrauti su organizacijos partneriais, klientais, bendradarbiais, vadovais, pavaldiniais ir kt. poreikius). Prie socialinių poreikių taip pat tikslinga priskirti dorovines vertybes: sąžiningumą, patikimumą, pareigingumą, atsakingumą, komunikaciją, paramą, toleranciją, nes šių vertybių pripažinimas, laikymasis ir su jomis susijęs žmonių elgesys, norai, ketinimai, poelgiai įgyvendinami ir pastebimi tik žmonėms sąveikaujant.

Estetines vertybes, tokias kaip organizacijos reputacija, asmens įvaizdis, galima sieti su pagarbos poreikių patenkinimu, o dvasinių (saviraiškos, pasitenkinimo darbu, vizijos ir misijos turėjimo, prasmingų tikslų siekimo) ir profesinių vertybių bloką – su jį sujungiančiomis kvalifikacijos kėlimo, naujų idėjų ir kūrybiškumo reiškimo, karjeros, iššūkių ir konkurencijos siekimo vertybėmis bei su saviraiškos poreikių patenkinimu.

Taigi, vertybių bloką ir poreikių lygmenų analizė atskleidė, kad fiziologinis poreikių lygmuo atitinka ekonominių vertybių bloką, saugumo poreikių lygmuo – fizinį vertybių bloką, socialiniai poreikiai – socialinių ir dorovinių vertybių blokus, pagarbos poreikių lygmuo siejasi su estetinėmis vertybėmis, o saviraiškos poreikių lygmuo – su dvasinėmis ir profesinėmis vertybėmis.

## Vertybių kongruencijos ir poreikių hierarchijos koncepcija

Toliau vertybės ir poreikiai analizuojami remiantis A. Maslow poreikių hierarchija ir 2012 m. atliktu asmeninių ir organizacinių vertybių kongruencijos empiriniu tyrimu, kuris parodė, kokių asmeninių ir organizacinių vertybių atitikimas yra svarbiausias asmeniui. Tiriamųjų imtį sudarė 127 Lietuvoje dirbantys asmenys.

Tyrimas atskleidė, kad išlaikyti organizacijos patrauklumą gana sudėtinga, nes žmonėms imponuoja skirtingos vertybės. Organizacijų vadovai nori, kad darbuotojai būtų geri, atsidavę organizacijai, tačiau mainais jos ne visada gali pasiūlyti tai, ko šie pageidauja. Todėl tikslinga apibrėžti, ko reikia esamiems ir būsimiems darbuotojams, bei nuspręsti, ar organizacija pajėgia patenkinti jų poreikius, o jeigu negali – kokių alternatyvų galėtų pasiūlyti.

1 pav. iliustruojama darbuotojų asmeninių ir organizacinių vertybių ir A. Maslow poreikių hierarchijos lygmenų atitiktis. Kairiojoje piramidėje eilės tvarka pagal svarbą iš viršaus į apačią išrikiuota A. Maslow poreikių hierarchija, dešiniojoje piramidėje – pagal tyrimo rezultatus sudaryta asmeninių ir organizacinių vertybių hierarchija (apačioje svarbiausios, viršuje – ne tokios svarbios). Taip pat prie kiekvieno vertybių bloko pateiktas suminis įvertis, kuris nurodo vertybių kongruencijos svarbumą.

Neatsižvelgiant į skirtingas respondentų charakteristikas bei įvertinus asmeninių ir organizacinių vertybių kongruenciją pagal svarbą, tyrimas parodė, kad asmeniui darbe svarbiausia – ekonominės vertybės. Tenka pripažinti, kad net jei darbuotojui bus sudarytos idealios darbo sąlygos, bet organizacija nemokės tenkinančio atlygio už darbą, jis toje organizacijoje ilgai nedirbs. Tačiau šiuolaikiniai vadovai privalo suprasti ir tai, kad nepakanka darbuotojui mokėti atlyginimą ir tikėtis, jog jis puikiai dirbs, – be ekonominių (3,97) vertybių, egzistuoja vertybių hierarchija ir pagal reikšmę bei atitikties laipsnį. Darbuotojams taip pat labai svarbios fizinės (3,79), dorovinės (3,76) ir socialinės (3,64) vertybės, kiek mažiau – estetinės (3,60), dvasinės (3,52) ir profesinės (3,50).

Nors A. Maslow teorija dažnai kritikuojama dėl empirinių tyrimų stokos, tačiau remiantis atliktu tyrimu ir šio mokslininko sukurta poreikių hierarchija galima daryti išvadą, kad A. Maslow sukurta koncepcija ir ja grindžiama hierarchijos teorija gali būti pritaikoma praktikoje, įvertinus socialinį-individualų kontekstą, nes matyti aiškios sąsajos tarp A. Maslow išskirtų poreikių lygmenų ir asmeninių bei organizacinių vertybių blokų lygmenų hierarchijos. Poreikių ir vertybių lygmenų analizė parodė, kad pagal svarbą vertybių lygmenys piramidėje yra išsidėstę tokia pačia hierarchine tvarka kaip ir A. Maslow poreikių hierarchijos lygmenys. Tad remiantis tyrimo rezultatais ir A. Maslow poreikių hierarchija galima teigti, jog individas, dirbdamas organizacijoje, kaip



1 PAV. SĄSAJOS TARP A. MASLOW POREIKIŲ HIERARCHIJOS LYGMENŲ IR ASMENINIŲ BEI ORGANIZACINIŲ VERTYBIŲ BLOKŲ LYGMENŲ (PAGAL SVARBĄ)

Šaltinis. Sudaryta autorių.

svarbiausius visų pirma siekia patenkinti fiziologinius ir saugumo poreikius, ne tokie svarbūs – socialiniai, pagarbos ir saviraiškos poreikiai. Prie fiziologinių poreikių galima priskirti ekonominių vertybių bloką, o kad būtų patenkinti saugumo poreikiai, darbuotojams svarbus organizacijos dėmesys fizinėms vertybėms. Dorovinių ir socialinių vertybių blokų svarbą galima priskirti socialinių poreikių lygmeniui, estetinių – sieti su pagarbos, o dvasinių ir profesinių vertybių blokus – su A. Maslow saviraiškos poreikių lygmeniu.

A. Šerikovas ir I. Matuzienės (2006) atliktame tyrime poreikiai išsidėstė tokia pačia tvarka kaip A. Maslow poreikių hierarchijoje: svarbiausi – fiziologiniai, o mažiausiai svarbūs – saviraiškos poreikiai. Tik šiuo atveju respondentams už pastaruosius svarbesni pagarbos poreikiai, tačiau šis skirtumas labai nedidelis. V. Gražulio (2007) 2002 m. atliktas įvairių studijų formų ir pakopų studentų bei universitetų darbuotojų poreikių tyrimas patvirtino būtent tokią A. Maslow poreikių hierarchijos tvarką.

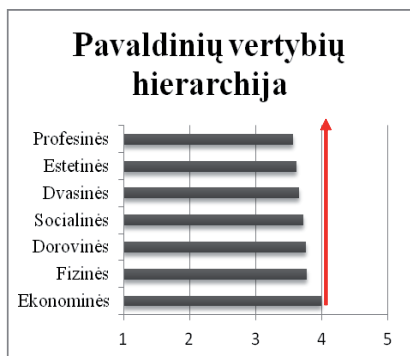
Taigi, nors A. Maslow teorija sulaukia kritikos ir turi tam tikrų trūkumų, tyrimai rodo, kad daugelis vadovų, siekdami motyvuoti savo darbuotojus, turi pagrindo remtis dar prieš kelis dešimtmečius sukurta A. Maslow poreikių hierarchijos teorija.

Kaip analizės ribotumą galima būtų išskirti tai, kad sudarytoje vertybių kongruencijos piramidėje, kaip ir pateiktoje A. Maslow, neatsižvelgiama į individualius žmonių skirtumus (tai dažnai būna šios koncepcijos kritikos taikiny). Asmeninių ir organizacinių vertybių kongruencijos koncepcija buvo sukurta kaip universalė, skirta atlikti empiriniams tyrimams, tačiau pagal sudarytą klausimyną galima kiekvieno asmens situaciją tirti individualiai.

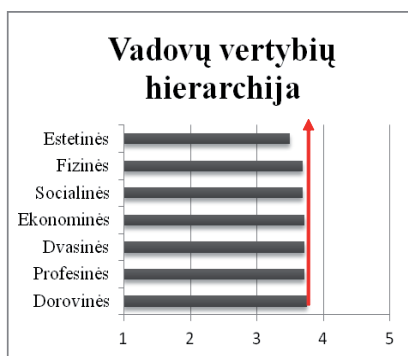
Norint ištirti, ar A. Maslow poreikių teorijoje individualių skirtumų nepaisymas turi įtakos poreikių hierarchijai, tikslinga išanalizuoti poreikių ir vertybių kongruenciją remiantis tam tikromis respondentų charakteristikomis. Tyrimo metu buvo atlikta skirtingas pareigas einančių darbuotojų – vadovaujančių asmenų ir pavaldinių poreikių ir vertybių lyginamoji analizė.

Lyginant vadovų ir pavaldinių asmeninių ir organizacinių vertybių kongruenciją ir išsidėstymą pagal svarbą paaiškėjo, kad vertybių kongruencija neta pati. Nors dorovinių ir socialinių vertybių blokai yra labai panašios svarbos tiek vadovams, tiek pavaldiniams, visų kitų vertybių blokų reikšmingumas skiriasi, labiausiai – ekonominių ir profesinių vertybių blokų.

2 ir 3 pav. pateikiamos pagal asmeninių ir organizacinių vertybių svarbą išdėstytos pavaldinių ir vadovų vertybių hierarchijos. Lyginant vadovų ir pavaldinių asmeninių ir organizacinių vertybių hierarchiją atskirai (išskaidžius į atskiras histogramas pagal vertybių blokų svarbą), galima išvelgti ženklių skirtumų tarp šių dviejų darbuotojų grupių. Pirmą, atkreiptinas dėmesys į vertybių hierarchijos tvarką, antra, – į vertybių kongruencijos svarbą. Iš 2 pav. matyti, kad pavaldinių atitinkančių vertybių hierarchija panašesnė į A. Maslow poreikių hierarchinį išsidėstymą pagal svarbą. Vadovų vertybių hierarchinis išsidėstymas (3 pav.) pagal svarbą neatitinka A. Maslow poreikių hierarchijos.

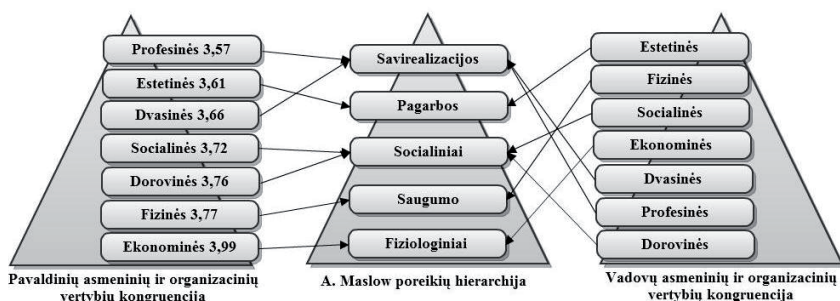


2 PAV. PAVALDINIŲ ASMENINIŲ IR ORGANIZACINIŲ VERTYBIŲ HIERARCHIJA PAGAL SVARBĄ



3 PAV. VADOVŲ ASMENINIŲ IR ORGANIZACINIŲ VERTYBIŲ HIERARCHIJA PAGAL SVARBĄ

Šaltinis. Sudaryta autorių.



4 PAV. VADOVŲ IR PAVALDINIŲ ATITINKANČIŲ ASMENINIŲ IR ORGANIZACINIŲ VERTYBIŲ HIERARCHIJOS Palyginimas su A. MASLOW POREIKIŲ HIERARCHIJA

Šaltinis. Sudaryta autorių.

Tyrimo rezultatai rodo, kad vadovų asmeninių ir organizacinių vertybių kongruencijos svarba beveik visuose blokuose (ne tiek būdinga estetinių vertybių blokui) yra maždaug vienoda, nes nėra specifinės vertybių hierarchijos pagal pirmenybę tam tikriems vertybių blokams. Visų vadovų vertybių blokų svarba svyruoja apie 3,7 suminio įverčio balo. Reikšminga ir tai, kad vadovai nebe taip susitelkia į fiziologinių poreikių patenkinimą, todėl ekonominės vertybės tampa nebe tokios reikšmingos, palyginti su šių vertybių svarba pavaldiniams (jiems ekonominės vertybės, remiantis tyrimo rezultatais, yra pagrindinis motyvas dirbti organizacijose).

Taigi, pavaldiniams, kurie nėra tikri, kad visada patenkins žemiausio lygmens – fiziologinius poreikius, svarbiausias yra organizacijos dėmesys ekonominėms vertybėms. O vadovai yra tikri, kad patenkins visus savo fiziologinius

poreikius, susijusius su minėtomis vertybėmis, todėl jos neturi tokios didelės reikšmės dirbant organizacijoje. Vadovams svarbesnės tampa su saviraiška susijusios profesinės ir dvasinės vertybės, kurias palaikant patenkinami aukštesnieji poreikiai. Taigi, pastarosios vertybės išskiriamos ir joms suteikiama tokia pati svarba kaip ekonominėms, socialinėms ar dorovinėms. Pavaldiniams dvasinės ir profesinės vertybės yra mažiausiai svarbios, palyginti su ekonominėmis ar fizinėmis, todėl su saviraiškos poreikių patenkinimu susijusios vertybės pavaldiniams nebe tokios aktualios.

Atsakant į kritiką, kad A. Maslow poreikių teorija neturi instrumento, leidžiančio įvertinti poreikių patenkinimo laipsnį, galima teigti, jog instrumentą sukurti nesudėtinga, nes poreikiai yra aiškiai apibrėžti ir suprantami, – A. Maslow koncepcijoje tiesiog trūksta skalės, kuri leistų įvertinti šiuos poreikius. Kitaip nei A. Maslow poreikių hierarchija, asmeninių ir organizacinių vertybių kongruencijos vertinimo koncepcija turi skalę, kuria galima išmatuoti ir įvertinti, kiek individui svarbi tam tikra vertybė. Kadangi šio straipsnio autorių atliktame tyrime buvo įrodyta, jog asmeninių ir organizacinių vertybių blokai sutampa su atitinkamais A. Maslow poreikių lygmenimis, tyrimo metu naudojant vertybių kongruencijos klausimyną galima nustatyti, kokie poreikiai asmeniui yra svarbūs.

Piramidėje A. Maslow išskyrė poreikių lygmenis, kuriuos individas gali patenkinti tik eilės tvarka pagal svarbą. Tačiau asmeninių ir organizacinių vertybių kongruencijos piramidė parodė, kad vertybių svarbos skirtumas nelabai ženklus (lyginant visus išskirtus vertybių blokus), nors hierarchija ir aiškiai pastebima. Profesinės ir dvasinės vertybės, kurios labiausiai susijusios su saviraiškos poreikio patenkinimu, darbuotojui yra mažiausiai svarbios. Jam labiau rūpi patenkinti žemesnio lygmens – fiziologinius, saugumo ir socialinius poreikius, kurie palaiko ekonomines, fizines, dorovines ir socialines vertybes. Saviraiškos ir paramos poreikiai gali pereiti iš vieno hierarchijos lygmens į kitą, nes juos atitinkančios profesinės, dvasinės ir estetiškos vertybės ne tokios svarbios asmeniui dirbant organizacijoje kaip kitos, susijusios su žemesnio lygmens poreikių patenkinimu.

## Išvados

1. Nustatyta, kad A. Maslow poreikių hierarchijos teorija mokslinėje literatūroje dažnai yra kritikuojama už koncepcijos abstraktumą, netikslumą ir trūkumų turinčią vertinimo metodologiją, tačiau empirinių tyrimų, patvirtinančių su poreikių hierarchija susijusią kritiką, rasti sudėtinga. Poreikių teorija dažnai yra taikoma organizacijose darbuotojų motyvacijai pagrįsti. Nors darbuotojų poreikiai labai įvairūs, nes priklauso nuo individualių skirtumų, be to, laikui bėgant kinta, organizacijų vadovai, norėdami geriau panaudoti organizacijos narių potencialą tikslams pasiekti, privalo į kiekvieną darbuotoją žvelgti individualiai ir sudaryti sąlygas kiekvieno darbuotojo poreikiams patenkinti.

2. Asmeninių ir organizacinių vertybių kongruencijos bei A. Maslow poreikių hierarchijos lyginamoji analizė parodė, kad tam tikras vertybes galima sugretinti pagal reikšmę ir prasmę su A. Maslow išskirtomis poreikių grupėmis. Analizuojant vertybių blokus ir poreikių lygmenis paaiškėjo, kad pagal asmens suteikiamą prasmę fiziologinis poreikių lygmuo atitinka ekonominių vertybių bloką, saugumo poreikių lygmuo – fizinių vertybių bloką, socialiniai poreikiai – socialinių ir dorovinių vertybių blokus, pagarbos poreikių lygmuo siejasi su estetinėmis vertybėmis, o saviraiškos poreikių lygmuo – su dvasinėmis ir profesinėmis vertybėmis.

3. Sugrupavus vertybes ir poreikius įrodyta, kad poreikių hierarchija yra pritaikoma praktiškai. Tyrimo rezultatai rodo, kad darbuotojų vertybės pagal svarbą yra išsidėsčiusios tokia pat tvarka kaip ir A. Maslow sukurtoje poreikių hierarchijos koncepcijoje. Individas, dirbdamas organizacijoje, kaip svarbiausius visų pirma siekia patenkinti fiziologinius ir saugumo poreikius, o ne tokie reikšmingi lieka socialiniai, pagarbos ir saviraiškos poreikiai. Asmeninių ir organizacinių vertybių kongruencijos suminių įverčių analizė leido išskirti vertybių blokų lygmenis pagal svarbą ir sudėlioti darbuotojų vertybių hierarchiją organizacijoje. Prie fiziologinių poreikių patenkinimo galima priskirti ekonominių vertybių bloką, o kad patenkintų saugumo poreikius, darbuotojams svarbus organizacijos dėmesys fizinėms vertybėms. A. Maslow poreikių hierarchijoje dorovinių ir socialinių vertybių blokus galima priskirti socialinių poreikių patenkinimo lygmeniui, estetinių – pagarbos, o dvasinių ir profesinių vertybių blokus – saviraiškos poreikių lygmeniui. Tačiau atsižvelgiant į darbuotojų einamas pareigas organizacijoje galima teigti, kad individualūs skirtumai vis dėlto turi įtakos darbuotojų vertybių hierarchijai. Pavaldinių vertybių hierarchija atitinka A. Maslow poreikių hierarchiją, pagal kurią svarbiausia – patenkinti fiziologinius poreikius, mažiausiai svarbu – išreikšti save. Vadovų vertybių hierarchija kitokia: jiems vienodai svarbu patenkinti saviraiškos, socialinių, pagarbos ir fiziologinius poreikius.

## Literatūra

- Adkins, C. L., Ravlin, E. C., Meglino, B. M. 1996. "Value Congruence between Co-workers and Its Relationship to Work Outcomes." *Group & Organization Management* 21 (4): 439–460. doi: 10.1177/1059601196214005.
- Agarwal, P., Sagar, P. 2012. "The Impact of Person-Organization Value Congruence on Organizational Commitment in a Public Sector Organization." *International Journal of Research in Commerce & Management* 3 (9): 151–156. Internetinė prieiga: <http://ijrcm.org.in/commerce/index.php> [žiūrėta 2012 12 29].
- Ahmad, K. Z., Veerapandian, K. 2012. "The Mediating Effect of Person-Environment Fit on the Relationship between Organisational Culture and Job Satisfaction." *International Journal of Psychological Studies* 4 (1): 91–102. doi: 10.5539/ijps.v4n1p91.

- Alderfer, C. 1969. "An Empirical Test of a New Theory of Human Needs." *Organizational Behavior and Human Performance* 4 (1): 142–175.
- Ambrose, M. L., Kulik, C. T. 1999. "Old Friends, New Faces: Motivation Research in the 1990s." *Journal of Management* 25 (3): 231–292.
- Brown, M. E., Trevino, L. K. 2009. "Leader-Follower Values Congruence: Are Socialized Charismatic Leaders Better Able to Achieve It?" *Journal of Applied Psychology* 94 (2): 478–490. doi: [10.1037/a0014069](https://doi.org/10.1037/a0014069).
- Cable, D., DeRue, S. 2002. "The Convergent and Discriminant Validity of Subjective Fit Perceptions." *Journal of Applied Psychology* 87 (5): 875–884.
- Cable, D. M., Judge, T. A. 1996. "Person-Organization Fit, Job Choice Decisions, and Organizational Entry." *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 67 (3): 294–311. doi: <http://dx.doi.org/10.1006/obhd.1996.0081>.
- Cennamo, L., Gardner, D. 2008. "Generational Differences in Work Values, Outcomes and Person-Organisation Values Fit." *Journal of Managerial Psychology* 23 (8): 891–906. doi: <http://dx.doi.org/10.1108/02683940810904385>.
- Centers, R. 1948. "Motivational Aspects of Occupational Stratification." *The Journal of Social Psychology* 28: 187–217.
- Chiang, F., Birtch, T. 2010. "Pay for Performance and Work Attitudes: The Mediating Role of Employee-Organization Service Value Congruence." *International Journal of Hospitality Management* 29 (4): 632–640. doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijhm.2009.11.005>.
- Cianci, R., Gambrel, P. A. 2003. "Maslow's Hierarchy of Needs: Does It Apply in a Collectivist Culture." *Journal of Applied Management and Entrepreneurship* 8 (2): 143–161.
- Diskienė, D., Goštautas, V. 2010. "Relationship Between Individual and Organizational Values and Employees' Job Satisfaction." *Verslo ir teisės aktualijos* 5 (2): 295–319.
- Edwards, J. R., Cable, D. M. 2009. "The Value of Value Congruence." *Journal of Applied Psychology* 94 (3): 654–677.
- Erdogan, B., Bauer, T. N. 2005. "Enhancing Career Benefits of Employee Proactive Personality: The Role of Fit with Jobs and Organizations." *Personnel Psychology* 58 (4): 859–891. doi: [10.1111/j.1744-6570.2005.00772.x](https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2005.00772.x).
- Friedlander, F. 1963. "Underlying Sources of Job Satisfaction." *Journal of Applied Psychology* 47: 246–250. doi: [10.1037/h0041449](https://doi.org/10.1037/h0041449).
- Gražulis, V. 2007. "Personnel Management and Vitality Phenomenon of A. Maslow's Theory of Needs." *Human Resources Management and Ergonomics* 2: 14–21.
- Greguras, G. J., Diefendorff, J. M. 2009. "Different Fits Satisfy Different Needs: Linking Person-Environment Fit to Employee Attitudes and Performance Using Self-Determination Theory." *Journal of Applied Psychology* 94 (2): 465–477. doi: [10.1037/a0014068](https://doi.org/10.1037/a0014068).
- Hyde, P., Williamson, B. 2000. "The Importance of Organizational Values. Part 1: Is Your Organization Value Congruent?" *Focus on Change Management* 66: 14–18. Internetinė prieiga: <http://www.peterhyde.co.uk/documents/Part%201%20%20Is%20your%20organisation%20value%20congruent.pdf> [žiūrėta 2012 11 06].
- Hofstede, G. 1984. "The Cultural Relativity of the Quality of Life Concept." *Academy of Management Review* 9 (3): 389–398. doi: [10.2307/1258280](https://doi.org/10.2307/1258280).



- Huang, M., Cheng, B., Chou, L. 2005. "Fitting in Organizational Values: The Mediating Role of Person-Organization Fit Between CEO Charismatic Leadership and Employee Outcomes." *International Journal of Manpower* 26 (1): 35–49. doi: 10.1108/01437720510587262.
- Huffmire, D., Holmes, J. 2006. *Handbook of Effective Management – How to Manage or Supervise Strategically*. Westport, CT: Praeger Publishers.
- Ifedili, C., Ifedili, C. 2012. "Perception of Maslow's Hierarchy of Needs Theory by Nigerian University Workers – a Challenge to University Administrators." *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business* 4 (1): 79–85.
- Jackievičius, A. 1995. *Siela, mokslas, gyvensena*. Vilnius: Žodynas.
- Kallas, E., Mötsmees, P., Reino, A. 2010. "Tuning Organizational Values on Job Satisfaction: The Case of International Manufacturing Corporation." *Review of International Comparative Management* 11 (4): 708–718. Internetinė prieiga: [http://www.rmci.ase.ro/no11vol4/Vol11\\_No4\\_Article16.pdf](http://www.rmci.ase.ro/no11vol4/Vol11_No4_Article16.pdf) [žiūrėta 2012 11 20].
- Knoppen, D., Dolan, S. L., Diez-Pinol, M., Bell, R. 2006. "A Triangulation Analysis of Value Congruency in Corporate Spain: American Dream or Spanish Reality?" *The International Journal of Human Resource Management* 17 (3): 539–558. doi: 10.1080/09585190500521722.
- Korman, A. K., Greenhaus, J. H., Badin, I. J. 1977. "Personnel Attitudes and Motivation." *Annual Review of Psychology* 28: 175–196. doi: 10.1146/annurev.ps.28.020177.001135.
- Kumpikaitė, V., Kalinauskienė, J. 2011. „Motyvacijos poreikių identifikavimas pagal socialinį statusą: teorinė analizė“. *Ekonomika ir vadyba* 16: 796–802.
- Lauver, K. J., Kristof-Brown, A. L. 2001. "Distinguishing Between Employees' Perceptions of Person-Job and Person-Organisation Fit." *Journal of Vocational Behavior* 59 (3): 454–470. doi: 10.1006/jvbe.2001.1807.
- Lawrence, A. 2006. "Person-Organization Congruence of High Performance Values in Australian Universities." *International Journal of Knowledge, Culture & Change Management* 6 (4): 173–182. Internetinė prieiga: <http://dro.deakin.edu.au/view/DU:30003554> [žiūrėta 2012 11 23].
- Leung, A., Chaturvedi, S. 2011. "Linking the Fits, Fitting the Links: Connecting Different Types of PO Fit to Attitudinal Outcomes." *Journal of Vocational Behavior* 79 (2): 391–402. doi: 10.1016/j.jvb.2011.02.007.
- Lindner, J. 1998. "Understanding Employee Motivation." *Journal of Extension* 36 (3). Internetinė prieiga: <http://www.joe.org/joe/1998june/rb3.html> [žiūrėta 2013 01 12].
- Maslow, A. 1943. "A Theory of Human Motivation." *Psychological Review* 50: 370–396.
- \_\_\_\_\_. 2006. *Motyvacija ir asmenybė*. Vilnius: Apostrofa.
- Myers, D. 2000. *Psichologija*. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
- Mockaitis, A. I., Šalčiuvienė, L. 2003. „Kultūros poveikio poreikių hierarchijai tyrimas trijose Baltijos regiono šalyse“. *Ekonomika* 64: 100–115.
- Mowen, J., Minor, M. 1998. *Consumer Behaviour*. 5th edition. New Jersey: Prentice Hall.
- Natarajan, N. K., Nagar, D. 2011. "Personal Values as a Predictor of Perceived Organizational Values: Implications for Recruiter." *Indian Journal of Management*

- 4 (9). Internetinė prieiga: <http://www.ocihe.org/Facultiesachievements/Personalvaluesasapredictor.pdf> [žiūrėta 2012 12 05].
- Naus, F., van Iterson, A., Roe, R. 2007. "Value Incongruence, Job Autonomy, and Organization-Based Self-Esteem: A Self-Based Perspective on Organizational Cynicism." *European Journal of Work and Organizational Psychology* 16 (2): 195–219. doi: 10.1080/13594320601143271.
- Ostroff, C., Shin, Y., Kinicki, A. 2005. "Multiple Perspectives of Congruence: Relationships between Value Congruence and Employee Altitudes." *Journal of Organizational Behaviour* 26 (6): 591–623. doi: 10.1002/job.333.
- Palidauskaitė, J. 2007. "Motyvacijos unikalumas valstybės tarnyboje". *Viešoji politika ir administravimas* 19: 33–45.
- Posner, B. 2010. "Another Look at the Impact of Personal and Organizational Values Congruency." *Journal of Business Ethics* 4 (97): 535–541.
- Ren, T. 2010. "Value Congruence as a Source of Intrinsic Motivation." *Kyklos* 63 (1): 94–109. doi: 10.1111/j.1467-6435.2010.00462.x.
- Rutledge, P. 2011. "Social Networks: What Maslow Misses." Internetinė prieiga: <http://www.psychologytoday.com/blog/positively-media/201111/social-networks-what-maslow-misses-0> [žiūrėta 2013 02 01].
- Sagnak, M. 2005. "The Value Congruence Levels of Principals and Teachers at Primary Schools." *Educational Sciences: Theory & Practice* 5 (1): 221–228. Internetinė prieiga: [http://www.academia.edu/1394088/The\\_Value\\_Congruence\\_Levels\\_of\\_Principals\\_and\\_Teachers\\_At\\_Primary\\_Schools](http://www.academia.edu/1394088/The_Value_Congruence_Levels_of_Principals_and_Teachers_At_Primary_Schools) [žiūrėta 2012 11 25].
- Saiyadain, M. 2009. *Human Resources Management*. Noida, India: Tata McGraw-Hill Education.
- Schaffer, R. 1953. "Job Satisfaction as Related to Need Satisfaction to Work." *Psychological Monographs: General and Applied* 67 (14): 1–29. doi: 10.1037/h0093658.
- Schiffman, L., Kanuk, L. 1997. *Consumer Behaviour*. Sydney: Prentice Hall Australia.
- Siegall, M., McDonald, T. 2004. "Person-Organization Value Congruence, Burnout and Diversion of Resources." *Personnel Review* 33 (3): 291–301.
- Silverthorne, C. 2004. "The Impact of Organizational Culture and Person-Organization Fit on Organizational Commitment and Job Satisfaction in Taiwan." *Leadership & Organization Development Journal* 25 (7): 592–599. doi: 10.1108/01437730410561477.
- Skripčenko, D. 2000. *Заработная плата и ее включение в себестоимость*. Минск.
- Suar, D., Khuntia, R. 2010. "Influence of Personal Values and Value Congruence on Unethical Practices and Work Behavior." *Journal of Business Ethics* 97 (3): 443–460. doi: 10.1007/s10551-010-0517-y.
- Šerikova, A., Matuzienė, I. 2006. „Darbuotojų poreikių stiprumo įvertinimas Šiaulių miesto privataus sektoriaus organizacijose“. *Socialiniai tyrimai* 2 (8): 132–140.
- Šimanskienė, L. 2007. "Research on Organizational and Personal Values in Organizations: The Case of Lithuania." In *Management Horizons: Visions and Challenges Conference*, 399–410. Kaunas: Vytautas Magnus University.
- Vasiliauskas, R. 2005. *Vertybių pedagogika*. Vilnius: VPU leidykla.
- Verquer, M. L., Beehr, T. A., Wagner, S. H. 2003. "A Meta-Analysis of Relations Between Person-Organization Fit and Work Attitudes." *Journal of Vocational Behavior* 63 (3): 473–489. doi: [http://dx.doi.org/10.1016/S0001-8791\(02\)00036-2](http://dx.doi.org/10.1016/S0001-8791(02)00036-2).

- Vveinhardt, J., Gulbovaitė, E. 2012a. „Asmeninių ir organizacinių vertybių kongruencija: percepcijos aspektai“. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development* 1 (30): 213–221.
- \_\_\_\_\_. 2012b. „Asmeninių ir organizacinių vertybių kongruencijos modelis“. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development* 33 (4): 118–130.
- \_\_\_\_\_. 2012c. „Asmeninių ir organizacinių vertybių kongruentiškumo Lietuvos organizacijose diagnozavimas“. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai* 63: 99–112.
- Wahba, M., Bridwell, L. G. 1976. “Maslow Reconsidered: A Review of Research on the Need Hierarchy Theory.” *Organizational Behavior and Human Performance* 15 (2): 212–240. doi: 10.1016/0030-5073(76)90038-6.
- Westerman, J. W., Cyr, L. A. 2004. “An Integrative Analysis of Person-Organization Fit Theories.” *International Journal of Selection and Assessment* 12 (3): 252–261. doi: 10.1111/j.0965-075X.2004.279\_1.x.
- Žaptorius, J. 2007. „Darbuotojų motyvavimo sistemos kūrimas ir jos teorinė analizė“. *Filosofija. Sociologija* 18 (4): 105–117.

## Conceptual Validity of Hierarchy of Needs in the National Context of Value Congruence

### Summary

The article focuses on key shortcomings of A. Maslow's hierarchy of needs. It discusses A. Maslow's hierarchy of needs theory criticized for its abstractions, uncertainty and measurement methodology; moreover, it is difficult to find empirical research to support a hierarchy of special needs criticized in scholarly literature.

The outcomes of the interfaces between value congruence and hierarchy of needs is an integral part of “Personal and Organizational Value Congruence in the Organizations of Lithuania” research. In it, the interfaces of hierarchy of needs with personal and organizational values have been established; relevance of the needs pyramid as well as personal and organizational value congruence blocks to a person working in the Lithuanian organization have been grounded.

A comparative analysis of personal and organizational values congruence and A. Maslow's hierarchy of needs demonstrate that certain values can be grouped by meaning according to the groups of needs singled out by A. Maslow. The analysis of the blocks of values and levels of needs shows that the physiological level of needs corresponds to the block of economic values, the security level of needs – to the physical block of values, and the social needs – to the blocks of social and moral values. The level of respect needs is related to aesthetic values and the level of self-expression needs – to spiritual and professional values.

The results of the research also demonstrate that employees' values are located in the same hierarchy developed by A. Maslow. First of all, an individual working in an organization attempts to satisfy his/her physiological and security needs, while social, respect and self-expression needs remain less important. An aggregate estimates analysis of personal and organizational values congruence allows us to distinguish different levels of the blocks of values and to describe employees' hierarchy of values in the organization. The block of economic values can be attributed to physiological satisfaction; in order

to satisfy their security needs, employees' physical values should be appreciated in the organization. The importance of the blocks of moral and social values can be attributed to the level of social needs satisfaction in A. Maslow's hierarchy of needs, the aesthetic block of values – to respect, and the spiritual as well as professional blocks of values – to A. Maslow's self-realization level of needs.