MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS
VIEŠOJO VALDYMO FAKULTETAS
VADYBOS INSTITUTAS

VIOLETA RAPUANO

DARBUOTOJŲ ATITIKIMAS ORGANIZACIJAI, DARBUI IR PROFESIJAI DRAUDIMO ĮMONĖJE „X“

Magistro baigiamasis darbas

Vadovas
prof. dr. *Andrius Valickas*

VILNIUS
2018

MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS
VIEŠOJO VALDYMO FAKULTETAS
VADYBOS INSTITUTAS

DARBUOTOJŲ ATITIKIMAS ORGANIZACIJAI, DARBUI IR PROFESIJAI DRAUDIMO ĮMONĖJE „X“

Lyderystės ir pokyčių vadybos magistro baigiamasis darbas
Studijų programa 621N61001

Vadovas
_____prof. dr. *Andrius Valickas*
2018 -

Recenzentas
_____
2018 -

Atliko
_____ stud. V. Rapuano
2018 -

VILNIUS
2018

TURINYS

LENTELIŲ SĄRAŠAS 3
PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS 4
PRIEDŲ SĄRAŠAS 5
SANTRUMPOS 6
SĄVOKŲ ŽODYNĖLIS 7
ĮVADAS 8
1. ASMENS – DARBINĖS APLINKOS ATITIKIMO MOKSLINĖS LITERATŪROS ANALIZĖ 12
1.1. Asmens – darbinės aplinkos atitikimo samprata 12
1.2. Asmens – organizacijos atitikimo samprata 17
1.3. Asmens – darbo atitikimo samprata 21
1.4. Asmens – profesijos atitikimo samprata 23
1.5 Asmens – organizacijos, asmens – darbo ir asmens – profesijos atitikimo tarpusavio ryšiai bei sąsajos su pasitenkinimu darbu ir ketinimu išeiti iš darbo 26
2. ASMENS – DARBINĖS APLINKOS ATITIKIMO TYRIMO METODOLOGIA 30
3. ASMENS – DARBINĖS APLINKOS ATITIKIMO TYRIMO REZULTATAI 37
3.1. Asmens – darbinės aplinkos atitikimo, pasitenkinimo darbu ir ketinimo išeiti iš darbo lygis organizacijoje 37
3.2. Asmens – darbinės aplinkos atitikimo, pasitenkinimo darbu bei ketinimo išeiti iš darbo skirtumai pagal demografines charakteristikas 40
3.3 Asmens – darbinės aplinkos atitikimo dimensijų ryšiai su pasitenkinimu darbu ir ketinimu išeiti iš darbo 42
3.4. Asmens – darbinės aplinkos atitikimo dimensijų prognostinė reikšmė pasitenkinimui darbu ir ketinimui išeiti iš darbo 44
4. REZULTATŲ APTARIMAS 53
IŠVADOS 58
PASIŪLYMAI 60
SANTRAUKA 62
SUMMARY 63
BIBLIOGRAFINIŲ ŠALTINIŲ SĄRAŠAS 64
PRIEDAI 70

LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 lentelė. A – O atitikimo sampratos ir vertinimui pasitelkiamos charakteristikos 19
2 lentelė. Tyrime naudotų klausimynų vidinis patikimumas 34
3 lentelė. Respondentų pasiskirstymas pagal demografines charakteristikas 36
4 lentelė. Kintamųjų reikšmių vidurkiai ir standartiniai nuokrypiai 37
5 lentelė. R – G atitikimo ir pasitenkinimo darbu palyginimas skirtingose darbo stažo grupėse 40
6 lentelė. P – A atitikimo ir pasitenkinimo darbu palyginimas vadovaujamas ir nevadovaujamas pareigas užimančių darbuotojų grupėse 41
7 lentelė. A – P atitikimas skirtingo amžiaus grupėse.....41
8 lentelė. Kintamųjų tarpusavio koreliacijos.....43
9 lentelė. A – A atitikimo dimensijų poveikis darbuotojų ketinimui išeiti iš darbo 44
10 lentelė. P – A atitikimo poveikis darbuotojų ketinimui išeiti iš darbo.....45
11 lentelė. A – A atitikimo dimensijų poveikis darbuotojų pasitenkinimui darbu 45
12 lentelė. P – A ir A – O atitikimo poveikis darbuotojų ketinimui išeiti iš darbo.....46
13 lentelė. Pasitenkinimo darbu poveikis ryšiui tarp P – A atitikimo ir ketinimo išeiti iš darbo.....47
14 lentelė. A – O atitikimo poveikis ryšiui tarp A – P atitikimo ir pasitenkinimo darbu 49
15 lentelė. P – A atitikimo poveikis ryšiui tarp A – P atitikimo ir pasitenkinimo darbu.....50
16 lentelė. P – A atitikimo poveikis ryšiui tarp A – P atitikimo ir ketinimo išeiti iš darbo.....51

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1 pav. Papildančio ir papildomo atititikimo schema 15
2 pav. Teorinis tyrimo modelis 30
3 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal poreikių – aprūpinimo atitikimą 38
4 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal reikalavimų – gebėjimų atitikimą 38
5pav. Respondentų pasiskirstymas pagal asmens – organizacijos vertybių atitikimą 38
6 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal asmens – profesijos atitikimą 38
7 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal pasitenkinimą darbu 39
8 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal ketinimą išeiti iš darbo 39
9 pav. Nustatytų ryšių tarp kintamųjų shema 52

PRIEDŲ SĄRAŠAS

1 priedas. Klausimynas, vertinantis suvokiamą asmens – organizacijos vertybių atitikimą.....71
Klausimynas, vertinantis asmens – profesijos atitikimą 71
2 priedas. Klausimynas, vertinantis asmens – darbo atitikimą 72
Klausimynas, vertinantis darbuotojų pasitenkinimą darbu 72
3 priedas. Klausimynas, vertinantis darbuotojų ketinimą išeiti iš darbo.....73
4 priedas. Tyrimo kintamųjų skirtumai pagal demografines charakteristikas 74
5 priedas. Asmens – profesijos atitikimo prognostinė vertė kintamiesiems 77
Skalių skirstinių atitikimo normaliajam rezultatai 77

SANTRUMPOS

A – A atitikimas – asmens – darbinės aplinkos atitikimas

A – P atitikimas – asmens – profesijos atitikimas

A – O atitikimas – asmens – organizacijos atitikimas

A – D atitikimas – asmens – darbo atitikimas

P – A atitikimas – poreikių – aprūpinimo atitikimas

R – G atititikimas – reikalavimų – gebėjimų atitikimas

SĄVOKŲ ŽODYNĖLIS

Asmens – aplinkos atitikimas – atitikimas tarp asmens ir aplinkos, kai abiejų pusių charakteristikos gerai dera tarpusavyje (Kristof 1996).

Asmens – profesijos atitikimas - asmens interesų suderinamumas su darbo aplinkos charakteristikomis (Holland 1985)

Asmens – organizacijos atitikimas **–** tai asmens ir organizacijos charakteristikų suderinamumas (Kristof, 1996).

Asmens – darbo atitikimas – suderinamumas tarp darbuotojo ir jo atliekamo darbo ar užduoties charakteristikų (Kristof, 1996). Asmens – darbo atitikimas skirstomas į reikalavimų – gebėjimų ir poreikių aprūpinimo atitikimą (Edwards, 1991).

Reikalavimų – gebėjimų atitikimas - darbuotojų žinių, įgūdžių ir gebėjimų atitikimas darbo reikalavimams (Edwards, 1991).

Poreikių – aprūpinimo atitikimas – tai atitikimas, kai darbo teikiamas atlygis patenkina darbuotojo poreikius (Edwards, 1991).

ĮVADAS

Aktualumas. Organizacijos patiria didelį spaudimą siekdamos išlikti konkurencingos stipriai besikeičiančios aplinkos sąlygomis. Tinkamai atrinkti darbuotojai yra tai, kas veda organizacijas ilgalaikės sėkmės link, tad neveltui žmogiškieji ištekliai yra laikomi svarbiausiu konkurencinio pranašumo šaltiniu. Atrinkti tinkamus darbuotojus yra svarbiausias kiekvienos organizacijos uždavinys siekiant savo tikslų. Tradiciškai ieškant tinkamo darbuotojo pirmiausiai dėmesys kreipiamas į kandidato atititkimą darbo keliamiems reikalavimams. Vis dėlto ilgainiui pastebėta, jog atrinkti kandidatą tik pagal jo įgūdžių, žinių ir gebėjimų atitikimą konkrečiai darbo vietai šiandienos pasaulyje nebepakanka. Tiek organizacijos, tiek darbuotojai kaip niekada anksčiau turi būti lankstūs ir pasiruošę pokyčiams; darbuotojai toje pačioje organizacijoje turi gebėti adaptuotis prie besikeičiančių darbo reikalavimų, skirtingų darbo pozicijų, mokėti dirbti įvairiose darbo grupėse, komandose ir pan. Todėl nebeužtenka vertinti darbuotojo tinkamumo pareigoms tik pagal jo atitikimą darbo reikalavimams. Darbuotojo atitikimas konkrečiai organizacijai turi būti vertinamas platesniame kontekste (Ostroff ir Zhan 2012, 253). Tyrėjai skatina ieškoti įvairesnių sąlyčio taškų tarp individo ir aplinkos, kurioje jis veikia, charakteristikų. Mokslinėje literatūroje kongruenciją tarp darbuotojo ir jo darbo aplinkos tyrinėja asmens – darbinės aplinkos atitikimo teorija. Asmens – aplinkos atitikimas yra gana plati, daugiamatė ir sudėtinga koncepcija, tačiau bendrąja prasme ji aiškinama paprastai – tai asmens ir aplinkos atitikimas, pasireiškiantis, kai abiejų pusių charakteristikos tarpusavyje dera (Kristof 1996). Atitikimo įvertinimui pasitelkiamos tokios charakteristikos kaip asmens gebėjimai, poreikiai, vertybės, tikslai, asmeniniai bruožai, o iš aplinkos pusės - kultūrinės vertybės, darbo reikalavimai, struktūra, atlygio sistema, organizacijos tikslai. Asmens – aplinkos atitikimas organizacinio gyvenimo ribose skaidomas į keletą pagrindinių dimensijų: asmens – profesijos, asmens – organizacijos, asmens – darbo, asmens – grupės atitikimą (Kristof 1996). Kiekviena šių dimensijų apima skirtingus darbo aplinkos aspektus, kurie derinami su asmens charakteristikomis siekiant gero atitikimo su aplinka. Asmens – aplinkos atitikimo teorija sulaukė daug tyrėjų ir praktikų dėmesio dėl teigiamų padarinių organizacijai. Yra nustatyta, kad skirtingos atitikimo dimensijos siejasi su palankiomis organizacijai darbuotojų elgesio ir požiūrio nuostatomis, tokiomis kaip pasitenkinimas darbu, įsipareigojimas organizacijai, geresnė darbo atlikimo kokybė, mažesnė darbuotojų kaita ir pan (Kristof – Brown ir kt. 2005).

Naujumas. Asmens – aplinkos atitikimo koncepcija nėra nauja ir jau skaičiuoja antrąjį tyrimų šimtmetį. Mokslininkai daugiausiai gilinasi į atskiras atitikimo dimensijas, todėl labai stokojama empirinių tyrimų, kuriuose kartu būtų tiriamos įvairios asmens – aplinkos atitikimo dimensijos bei jų tarpusavio ryšiai (Vogel, Feldman 2009; Sekiguchi 2004; Kristof – Brown ir kt. 2005). Tokie tyrimai padėtų geriau suprasti

daugialypį asmens – aplinkos atitikimo konceptą. Juk žmogaus veikimas darbinėje aplinkoje prasideda profesijos pasirinkimu, tęsiamas dirbant organizacijoje ir atliekant kasdienes darbo užduotis, taigi darbuotojas veikia daugialypėje darbo aplinkos terpėje, skirtinguose darbo aplinkos lygiuose, tad ir tyrimai turėtų apimti darbuotojo atitikimą su darbo aplinka įvairiuose lygiuose. Siekiant bent iš dalies papildyti mokslinėje literatūroje egzistuojančią spragą, šiame darbe integruotai tiriamos trys asmens atitikimo su darbine aplinka formos - asmens atitikimas su profesija, darbu ir organizacija bei šių dimensijų tarpusavio ryšiai ir sąsajos su kai kuriais kintamaisiais. Tokio pobūdžio tyrimų Lietuvoje labai trūksta, yra atlikta tik keletas baigiamųjų darbų asmens – aplinkos atitikimo tema, tačiau nei viename jų nebuvo kartu tyrinėjamos minėtos asmens – aplinkos atitikimo formos.

Ištirtumas. Asmens – aplinkos atitikimo teorija patenka į daugelio mokslo sričių tyrinėjimo laukus ir atskiros jos dimensijos yra gana gerai ištyrinėtos įvairių mokslininkų. A. L. Kristof (1996) bene daugiausiai nuveikusi mokslininkė šioje srityje, išskyrė ir aprašė asmens – aplinkos atitikimo dimensijas bei pateikė koncepto veikimo modelį. P. M. Muchinsky ir C. J. Monahan (1987) atskyrė ir aprašė asmens – aplinkos papildomo ir papildančio atitikimo sampratas. B. Schneiderio (1987) traukos – atrankos – trinties modelis, pasitarnavo aiškinant, kaip organizacija laikui bėgant pritraukia tinkamus jai darbuotojus. J. R. Edwards (1991) išaiškino asmens – darbo atitikimo sampratą ir suskirtė ją į poreikių – aprūpinimo ir reikalavimų – gebėjimų atitikimą. Asmens – profesijos atitikimo srityje daugiausiai nuveikė J. Hollandas (1973), pristatydamas profesinio pasirinkimo teoriją. Yra atlikta daug studijų, nagrinėjančių asmens – aplinkos atitikimo dimensijų naudą organizacijoms. Empirinių tyrimų rezultatai atskleidžia, jog asmens – organizacijos atitikimas siejasi su darbuotojų pasitenkinimu darbu (Cable ir DeRue 2002; Verquer ir kt. 2003), įsitraukimu į darbą (Unal ir Turgut 2015), įsipareigojimu organizacijai (Bowen ir kt. 1991; Lauver ir Kristof – Brown 2001), darbuotojų pilietišku organizaciniu elgesiu (Hoffman ir Woehr 2006, Chen ir Chiu 2008; Wei 2013) bei turi atvirkštinį ryšį su darbuotojų ketinimu keisti darbą (Verquer ir kt. 2003; Saks ir Ashforth 2002). Asmens – darbo atitikimas daugiausiai siejamas su geresne darbo atlikimo kokybe (Lin ir kt. 2014), pasitenkinimu darbu (Kristof – Brown ir kt. 2005; Bretz ir Judge 1994), mažesniu noru išeiti iš darbo (Guan ir kt. 2010) bei mažesniais įtampos rodikliais (Kristof – Brown ir kt. 2005). Asmens – profesijos atitikimas taip pat siejamas su naudingais organizacijai aspektais, tokiais kaip darbuotojų pasitenkinimas darbu (Assouline ir Meir 1987; Tranberg ir kt. 1993), mažesnė darbuotojų kaita (Hough ir kt. 2001).

Lietuvoje mokslinių tyrimų šia tema beveik nėra. J. Vveinhardt ir E. Gulbovaitė (2012, 2016) tyrinėjo asmens ir organizacijos vertybes bei sukūrė diagnostinį instrumentą joms tirti. Yra parašyti keletas magistro baigiamųjų darbų šia tema: G. Rudinskaitė (2009) tyrinėjo asmens – organizacijos ir asmens –

profesijos atitikimą, S. Brazauskaitė (2011) nagrinėjo asmens – organizacijos vertybių atitikimo ryšius su darbuotojų pilietišku organizaciniu elgesiu ir darbo atlikimo kokybe, I. Rana (2010) gilinosi į asmens – organizacijos, asmens – darbo ir asmens – vadovo atitikimo aspektus.

Darbo problema. Nors asmens – aplinkos atitikimo paradigma yra plačiai nagrinėjama užsienio literatūroje, tačiau trūksta empiriškai pagrįstų duomenų, kaip kartu sąveikauja atskiros atitikimo dimensijos, kokie jų ryšiai bei kokios jų sąsajos su darbuotojų požiūrio aspektais. Šiame darbe siekiama atsakyti į klausimą, kaip tarpusavyje siejasi asmens – profesijos, asmens – organizacijos, asmens – darbo atitikimo dimensijos ir kokie yra jų ryšiai su kitais organizacijos veiklos efektyvumui ir veiksmingumui aktualiais veiksniais darbuotojų pasitenkinimu darbu ir ketinimu išeiti iš darbo?

Tikslas: ištirti asmens – profesijos, asmens – organizacijos ir asmens – darbo atitikimo tarpusavio ryšius ir jų sąsajas su darbuotojų pasitenkinimu darbu ir ketinimu išeiti iš darbo.

Objektas: asmens – aplinkos atitikimas.

Uždaviniai:

1. Išanalizuoti asmens – profesijos, asmens – organizacijos, asmens – darbo atitikimo sampratą bei šių dimensijų tarpusavio ryšių teorinę pusę.
2. Išanalizuoti asmens – profesijos, asmens – organizacijos ir asmens – darbo atitikimo dimensijų ryšių su pasitenkinimu darbu ir ketinimo išeiti iš darbo teorinius aspektus.
3. Nustatyti suvokiamą tiriamųjų atitikimą su profesija, organizacija ir darbu.
4. Nustatyti tiriamųjų pasitenkinimo darbu bei ketinimo išeiti iš darbo lygį.
5. Ištirti asmens - profesijos, asmens – organizacijos, asmens – darbo atitikimo tarpusavio ryšius.
6. Ištirti asmens – profesijos, asmens – organizacijos, asmens – darbo atitikimo ryšius su darbuotojų pasitenkinimu darbu ir ketinimu išeiti iš darbu.

Hipotezės:

1. Egzistuoja teigiamas ryšys tarp asmens – profesijos, asmens – organizacijos ir asmens – darbo atitikimo.
2. Egzistuoja teigiamas ryšys tarp asmens – profesijos, asmens – organizacijos, asmens – darbo atitikimo ir pasitenkinimo darbu.
3. Egzistuoja neigiamas ryšys tarp asmens – profesijos, asmens – organizacijos, asmens – darbo atitikimo ir ketinimo išeiti iš darbo.

Tyrimo metodai. Šio darbo teorinėje dalyje pateikiama mokslinės literatūros analizė – daugiausia užsienio mokslinių straipsnių apžvalga. Atliekant tyrimą naudojama kiekybinė apklausa. Kiekybinės apklausos duomenys apdorojami statistinės duomenų analizės būdu naudojant SPSS 17 programinės įrangos paketą.

Struktūra. Darbą sudaro įvadas, teorinė, metodologinė ir analitinė dalys, išvados ir pasiūlymai, literatūros sąrašas, santrauka lietuvių ir anglų kalbomis, priedai. Darbo apimtis be priedų 69 puslapiai.

1. ASMENS – DARBINĖS APLINKOS ATITIKIMO MOKSLINĖS LITERATŪROS ANALIZĖ

1.1. Asmens – darbinės aplinkos atititikimo samprata

Daugelio mokslininkų dėmesio sulaukusios asmens – aplinkos (toliau A – A) atitikimo teorijos studijos jau skaičiuoja antrą šimtmetį. A – A atitikimas yra gana plati koncepcija, tačiau mokslinėje literatūroje bendrąja prasme yra įsitvirtinęs gana paprastas jos apibrėžimas, kaip asmens ir aplinkos atitikimas, pasireiškiantis, kai abiejų pusių charakteristikos dera tarpusavyje (Kristof 1996). A – A atitikimo paradigma remiasi nuostata, jog žmonių elgesys ir požiūris yra suderinamumo tarp asmens ir aplinkos rezultatas (Cable ir Edwards 2004). Tiriant A – A atitikimą pasitelkiamos tokios individo charakteristikos kaip biologiniai ir psichologiniai poreikiai, vertybės, tikslai, sugebėjimai, asmeniniai bruožai, o iš aplinkos pusės tyrinėjamos jos kultūrinės vertybės, sąlygos, vidiniai ir išoriniai atlygiai, fiziniai ir psichologiniai poreikiai (Cable ir DeRue 2004). Šiame darbe A – A atitikimas bus suprantamas ir tiriamas organizacinio gyvenimo ribose, pradedant profesijos pasirinkimu, sprendimu prisijungti prie organizacijos, dirbant konkretų darbą ir baigiant sprendimu išeiti ir organizacijos.

A – A atitikimo paradigma patenka į daugelio mokslo sričių tyrinėjimo laukus. Tradiciškai ji aiškinama remiantis K. Lewino (1951) sąveikos teorija, teigiančia, kad individo elgesys yra apspręstas sąveikos tarp jo ir aplinkos. Pagal šią teoriją A - A atitikimas yra paremtas nuostata, kad psichiniai ir fiziniai veiksmai kyla iš asmens ir aplinkos sąveikos rezultato (Sekiguchi 2004). Kitaip tariant, darbuotojo elgesį bei nuostatas veikia tiek jo paties, tiek aplinkos, kurioje jis veikia, charakteristikos. Žvelgiant į atitikimą iš poreikių – spaudimo teorijos pozicijos, aplinkos spaudimas padeda arba neleidžia individams patenkinti savo psichologinius ir fizinius poreikius, todėl atitikimas čia yra suvokiamas kaip lygis, kuriuo aplinka sugeba patenkinti individo poreikius (Murray 1938; cit. pgl: Kennedy 2005). Prisitaikymo darbe teorijoje sėkmingi darbo santykiai suprantami kaip gero prisitaikymo rezultatas. Individai ir aplinka kelia vieni kitiems reikalavimus ir abiejų pusių sklandus prisitaikymas sąlygoja sėkmingus darbo santykius. Kitaip tariant, prisitaikymas yra suvokiamas kaip individo ir aplinkos charakteristikų suderinamumas (Keneddy 2005). Ši teorija tvirtina, kad darbuotojo pasitenkinimas yra gero darbuotojo ir darbo aplinkos atitikimo rezultatas. Štai garsusis B. Schneiderio (1987) TAT (traukos-atrankos-trinties) modelis remiasi nuostata, kad žmogus pasirenka organizaciją, kurios tikslai labiausiai atitinka jo paties individualias charakteristikas, o organizacija atsirenka tuos darbuotojus, kurie labiausiai atitinka jos reikalavimus, tad su organizacija pasilieka darbuotojai, kurie labiausiai dera su organizacijos aplinka (Scheneider ir kt. 1995; cit. pgl:

Kennedy 2005). Ir galiausiai J. Hollando (1985) profesinės elgsenos teorija teigia, kad individo pasitenkinimas, stabilumas ir pasiekimai yra sąlygoti jo interesų ir profesinės aplinkos atitikimo.

Kaip matyti, mokslinėje literatūroje egzistuoja nemažas susidomėjimas A - A atitikimo teorija. Susidomėjimas nenuslūgsta iki šių dienų, nes A - A atitikimo studijos atskleidžia svarbius ryšius su daugeliu organizacinių kintamųjų. Manoma, kad individo ir aplinkos atitikimas yra svarbi priežastis teigiamiems asmeniniams ir organizaciniams rezultatams. Yra atlikta nemažai tyrimų, patvirtinančių teigiamą A - A atitikimo ryšį su darbuotojų pasitenkinimu darbu, įsipareigojimu organizacijai, organizaciniu efektyvumu, karjeros sėkme, darbuotojų pilietišku organizaciniu elgesiu (Cable ir DeRue 2002; Hoffman ir Woehr 2006, Teimouria ir kt. 2015; Amos ir Weathington 2008; Peng ir Mao 2015; Kristof-Brown ir kt. 2005). Kiti tyrimų rezultatai atskleidžia, jog didėjant A - A atitikimui, mažėja streso bei ketinimo išeiti iš darbo lygis (Edwards 1996; O'Reilly ir kt. 1991; Lauver ir Kristof-Brown 2001; Hoffman ir Woehr 2006; Edwards ir Cooper 1990). Taigi tyrimų rezultatai patvirtina, kad asmens ir aplinkos atitikimas sąlygoja kai kuriuos teigiamus padarinius organizacijai ir darbuotojui.

Prieš tiriant A – A atitikimą, pirmiausia svarbu išsiaiškinti kokiuose darbo aplinkos lygiuose gali būti matuojamas atitikimas su asmens charakteristikomis. Darbo aplinkos ir darbuotojo sąveikoje yra didelis skaičius sąveikaujančių veiksnių ir atsižvelgiant į tai A - A atitikimas skirstomas į keletą dimensijų. Viena daugiausiai nuveikusi A - A atitikimo tyrimų srityje ir daugelio autorių cituojama mokslininkė A. L. Kristof (1996) A - A atitikimą skirstė į keletą lygių - iš vienos pusės asmens (kaip darbuotojo) ir iš kitos pusės (kaip aplinkos) darbo, profesijos, grupės ir organizacijos lygius. Taigi iš viso autorė išskyrė keturias atitikimo dimensijas:

- Asmens – profesijos atitikimas. Tai plačiausia A – A atitikimo forma, nurodanti asmens ir jo profesijos atitikimą (Kristof, 1996).
- Asmens – grupės atitikimas. Tai suderinamumas tarp individo ir jo darbo grupės. Ši atitikimo forma tampa vis svarbesnė dėl darbo grupių reikšmės augimo darbo pasaulyje (Kristof 1996).
- Asmens – darbo atitikimas. J. R. Edwards (1991) apibūdino šią atitikimo formą kaip atitikimą tarp individo gebėjimų ir darbo reikalavimų arba asmens poreikių ir darbo aprūpinimo.
- Asmens – organizacijos atitikimas. Čia tyrinėjamas atitikimas tarp asmens ir organizacijos, kurioje jis dirba.

Dar yra išskiriamos ir kitos atitikimo dimensijos, pavyzdžiui asmens - vadovo, asmens – departamento atitikimas (Kristof – Brown ir kt. 2005), vis dėlto anksčiau aptartos atitikimo formos yra dažniausiai aptinkamos mokslinėje literatūroje. Šiame darbe bus tyrinėjamos asmens – profesijos (toliau A – P), asmens

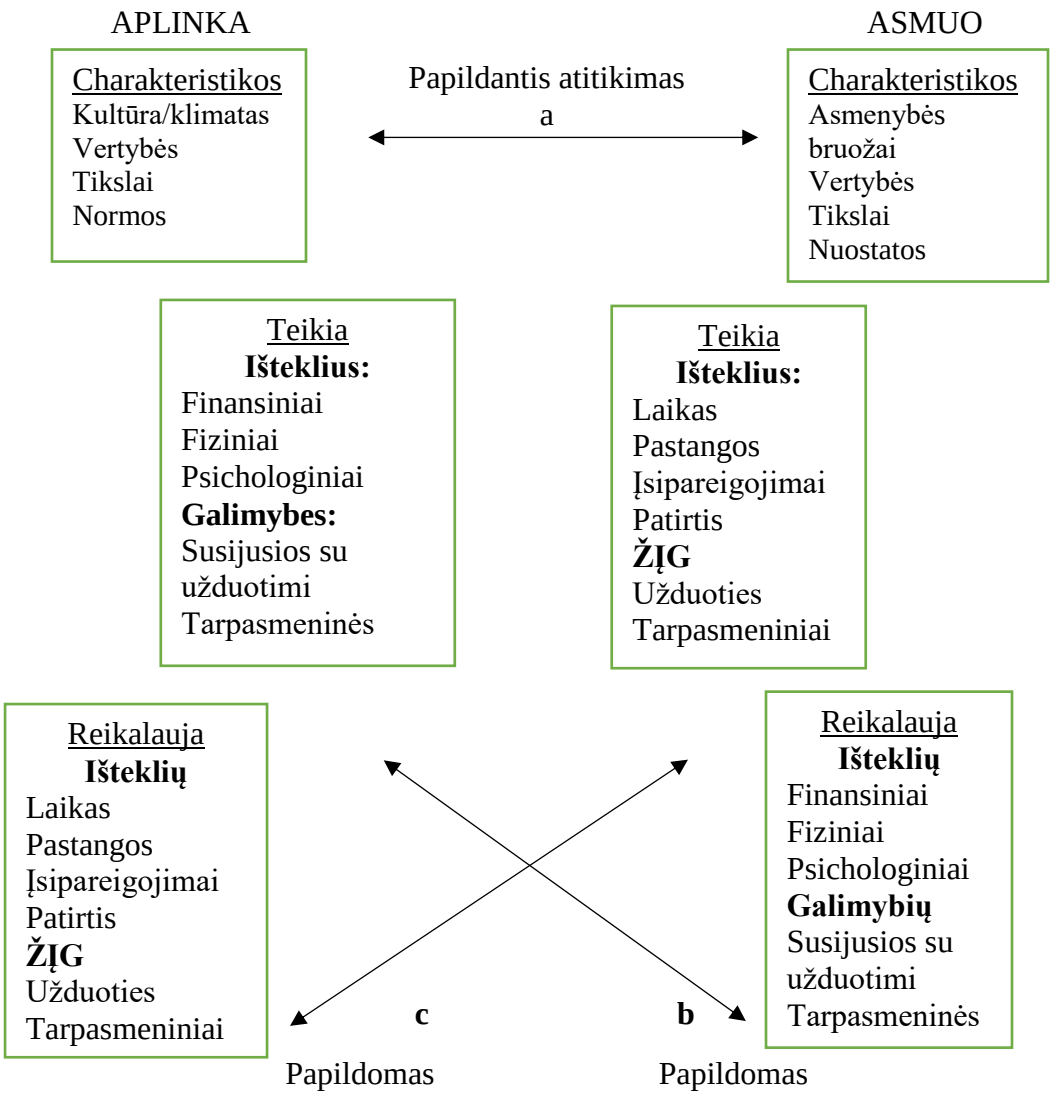
– darbo (toliau A – D) ir asmens - organizacijos (toliau A – O) atitikimo formos, kurios bus išsamiai aptartos kituose darbo skyriuose.

Taigi A – A atitikimas yra gana sudėtingas konceptas, dominantis ne vienos mokslo srities tyrėjus, tiriamas skirtinguose lygiuose, tačiau ne mažiau painiavos kyla norint konceptą apibrėžti, nes mokslinėje literatūroje egzistuoja nemaža įvairovė konceptualių ir operacionalizuotų A - A atitikimo apibrėžimų. Daugelis tyrėjų sutaria, kad yra dvi ilgametės atitikimo tyrimų tradicijos, viena jų tiria papildantį (angl. supplementary), kita papildomą (angl. complementary) atitikimą. P. M. Muchinsky ir C. J. Monahan (1987) išskyrė ir išaiškino šias dvi atitikimo sampratas. Papildantis atitikimas pasireiškia, kai individas pasižymi charakteristikomis, panašiomis į kitų individų toje aplinkoje. Šis atitikimas reiškia, jog individo charakteristikos (vertybės, tikslai, interesai) yra panašios į aplinkos charakteristikas (vertybes, tikslus) (Kennedy 2005). Kai egzistuoja suderinamumas tarp dviejų pusių savybių, galima teigti, egzistuoja papildantis atitikimas. Labai dažnai papildantis atitikimas naudojamas siekiant įvertinti A – O atitikimą. Vertinant A – O atitikimą dažniausiai pasitelkiami vertybių atitikimo tyrimai (Chatman 1989; Kristof 1996). Remiantis tyrėjais, darbuotojai pasirinks, dirbs ir norės likti tose organizacijose, kurių vertybės bus panašios į jų pačių vertybes.

Priešingas papildančiam, papildomas atitikimas reiškiasi kuomet individo savybės papildo aplinką trūkstamomis charakteristikomis (Cable ir Edwards 2009). Papildomas atitikimas aiškinamas tuo, kad asmuo turės įgūdžius, reikalingus aplinkai (organizacijai ar konkrečiam darbui), o aplinka siūlys atlygį, kurio reikia asmeniui. Kitaip tariant, papildomas atitikimas gali būti suvokiamas kaip manai turimais resursais tarp asmens ir aplinkos, kai viena pusė suteikia kitai, ko pačiai trūksta, ir atvirkščiai. Papildomas atitikimas paprastai aiškinamas per psichologinių poreikių patenkinimo teoriją, kuri tiria, kaip žmonių elgesys yra veikiamas darbo aplinkos gebėjimo patenkinti jų poreikius (Cable ir Edwards 2004). Psichologiniai žmonių poreikiai yra lyginami su darbo aplinkos sugebėjimu juos patenkinti per išorinius ir vidinius išteklius, kaip pavyzdžiui pinigai, pasiekimai. Tokia papildomo atitikimo forma vadinama poreikių – aprūpinimo (angl. need – supply) atitikimu. Darbuotojo poreikių patenkinimas teigiamai veikia jo nuostatas, susijusias su darbu. Dar išskiriama kita papildomo atitikimo forma - reikalavimų – gebėjimų (angl. demand – abilities). Reikalavimų – gebėjimų atitikimas pasireiškia, kai asmens sugebėjimai, įgūdžiai, žinios atitinka darbo aplinkos reikalavimus (Muchinsky ir Monahan 1987).

Aptarus dvi atitikimo teorijas, svarbu paminėti, jog abi teorijos vystėsi paraleliai, tačiau skirtingose teoriniuose laukuose, tad mokslininkų retai buvo integruojamos. Kaip teigia D. M. Cable ir J. R. Edwards (2004) trūksta tyrimų, kuriuose būtų kartu aptariami ir lyginami abiejų atitikimo tradicijų tyrimų rezultatai. Apibendrinant papildomo ir papildančio atitikimo tradicijų esminius bruožus galima pasitelkti A.

L. Kristof (1996) pateiktą modelį (1 pav.). Rodyklė a vaizduoja papildantį atitikimą, kai žmogaus (asmenybės bruožai, vertybės, tikslai ir nuostatos) ir darbo aplinkos bruožai (kultūra/klimatas, vertybės, tikslai, normos) yra panašūs ir derinasi tarpusavyje. Papildomas atitikimas, aiškinamas per psichologinių poreikių patenkinimo teoriją, modelyje vaizduojamas b ir c rodyklėmis. Kai darbo aplinka teikia finansinius, fizinius ir psichologinius išteklius bei galimybes, kurie atitinka asmens poreikius - reikalavimus pasireiškia poreikių – aprūpinimo atitikimas (rodyklė b). O kai organizacija iš darbuotojo reikalauja laiko, pastangų, įsipareigojimų, žinių, įgūdžių ir gebėjimų (ŽĮG), kuriuos turi darbuotojas, reiškiasi reikalavimų - gebėjimų (rodyklė c) atitikimas.



1 pav. Papildančio ir papildomo atitikimo schema

Sudaryta darbo autorės pagal Kristof, 1996

Kaip jau minėta anksčiau, matuojant atitikimą autoriai pasitelkia skirtingas asmens ir aplinkos charakteristikas. Iš darbo aplinkos pusės gali būti vertinamos organizacijos vertybės, darbo reikalavimai, resursai; iš asmens pusės – sugebėjimai, žinios, vertybės, interesai. Atitikimo studijose taip pat aptinkami skirtingi atitikimo matavimo būdai – tiesioginis ir netiesioginis. Tiesioginio atitikimo matavimo metu respondento tiesiogiai klausiama kiek, jo manymu, jis dera su organizacine aplinka. Šis būdas labiausiai tinkamas matuojant subjektyvų atitikimą. Kaip teigia A. L. Kristof (1996), geras atitikimas bus tol kol pats respondentas manys jam esant, nepaisant to, kiek jo charakteristikos objektyviai derės su aplinkos charakteristikomis. Pastebėta, kad tiesioginis atitikimas geriau negu netiesioginis koreliuoja su teigiamomis organizacinėmis ir asmeninėmis išdavomis. Tiesioginis atitikimo matavimas dar dažnai skirstomas į subjektyvų ir suvokiamą (Kristof – Brown ir kt. 2005; Hofman ir Woehr 2006). Suvokiamo atitikimo atveju pats individas tiesiogiai vertina, kiek jis atitinka darbo aplinką, o subjektyvaus atitikimo įvertinimo metu respondentas atskirai įvertina savo ir darbo aplinkos charakteristikas, kurios vėliau tyrėjo yra lyginamos. Štai netiesioginis arba objektyvus atitikimo matavimas vyksta nepriklausomai nuo to, kaip pats individas suvokia atitikimą (French ir kt. cit. pgl: Kristof –Brown ir kt. 2005). Šio atitikimo matavimo metu individas apibūdina savo charakteristikas ir po to prašoma kito darbo aplinkos nario apibūdinti aplinkos charakteristikas, kurios vėliau yra lyginamos tarpusavyje (Hoffman ir Woehr 2006). Netiesioginiai matavimai laikomi objektyvesniais nei tiesioginiai matavimai, nes tiesioginio matavimo metu atitikimo vertinimai vyksta individo „galvoje“, todėl čia neišvengiama subjektyvumo. Taip pat būtina, kad individas pasižymėtų aukštu ryšiu su realybe, kad rezultatai būtų kuo objektyvesni (Kristof – Brown ir Stevens 2001). Nepaisant tiesioginių matavimų kritikos, jie dažnai naudojami A – A atitikimo studijose, kadangi parodo didesnį ryšį su darbuotojo nuostatomis ir elgesiu, kuris itin domina mokslininkus (Cable ir DeRue 2002).

Panašu, jog mokslinėje literatūroje vyrauja daug konceptualių ir operacionalizuotų A – A atitikimo koncepto apibrėžimų. Apibendrinant, išskiriamos dvi pagrindinės A – A atitikimo sampratos – papildantis, reiškiantis atitikimą tarp panašių asmens ir aplinkos charakteristikų, ir papildomas atitikimas, aiškinamas kaip manai tarp abiejų pusių turimais ir kitai pusei reikalingais bei trūkstamais resursais. Papildomas atitikimas remiasi psichologinių poreikių patenkinimo teorija ir skirstomas į poreikių – aprūpinimo ir reikalavimų – gebėjimų atitikimo sampratas. Kalbant apie A – A atitikimo įvertinimą, jis vyksta skirtinguose lygiuose, skirstant aplinką į profesijos, organizacijos, darbo, grupės dimensijas. Reikia taip pat pabrėžti, jog siekiant tinkamai vertinti atitikimą reikia atkreipti dėmesį į tinkančio įvertinimo būdo pasirinkimą. Tiesioginis matavimas tinkamas norint atskleisti atitikimo ryšius su darbuotojų nuostatomis ir elgesiu, o netiesioginiai matavimai yra pranašesni siekiant didesnio objektyvumo.

1.2. Asmens – organizacijos atitikimo samprata

Šiame skyriuje bus išaiškinta asmens – organizacijos atitikimo samprata, reikšmė, aktualumas, vertinimo būdai bei sąsajos su kitais organizaciniais kintamaisiais.

Pačia bendriausia prasme A – O atitikimas apibūdinamas, kaip atitikimas tarp individų ir organizacijų, kuriose jie dirba. Tyrimai šiame atitikimo lygyje yra pakankamai nauji palyginus su tyrimais asmens ir darbo atitikimo lygyje. Mokslininkų susidomėjimas šia sritimi išaugo paskutiniajame praeito amžiaus dešimtmetyje ir buvo sąlygotas sudėtingėjančio verslo pasaulio (Kristof – Brown 2000). Norint priimti tinkamą darbuotoją į pareigas tradiciškai buvo vertinamas jo atitikimas darbo keliamiems reikalavimams, t. y. A – D atitikimas. Tačiau verslo pasauliui tampant vis labiau dinamiškam iškilo būtinybė lanksčiai, prisitaikyti prie pokyčiui sugebančiai darbo jėgai (Kristof – Brown 2000). Darbuotojas, sugebantis sėkmingai veikti daugiau nei vienam organizaciniame vienete, kitaip tariant „mobilus“ darbuotojas, įgijo didesnę vertę (Kennedy 2005, 27). Kai kurie autoriai (Bowen ir kt. 1991; Judge ir Ferris 1992) pastebi, kad abu A – O ir A – D atitikimai yra vienodai svarbūs ieškant ir atrenkant kandidatus konkrečiai pozicijai. A – O atitikimo konceptas yra žymiai platesnis, kadangi organizacijos charakteristikos, pavyzdžiui vertybės, yra stabilesnės negu darbo pozicijos reikalavimai. Reikalavimai darbo vietai bėgant laikui gali kisti, o organizacijos vertybės - tai ilgalaikės ir stabilios charakteristikos. Todėl organizacijos, kurios renkasi kandidatus ne tik remiantis jų atitikimu darbo vietai, bet ir suderinamumu su organizacijos charakteristikoms lengviau prisitaiko prie pokyčių (Werbel ir Gilliland 1999; cit. pgl: Kennedy 2005, 27). Panašu, jog norint įtvirtinti ilgalaikį darbuotojų įsipareigojimą organizacijai bei siekiant suformuoti lanksčią darbo jėgą svarbiu kriterijumi atrenkant naujus darbuotojus tampa A – O suderinamumas. Taigi tyrimai A – O atitikimo srityje turi praktinę reikšmę sėkmingai organizacijų veiklai pokyčių sąlygomis. Be to tyrimai šioje srityje atskleidė A – O atitikimo ryšį su įvairiais organizaciniais kintamaisiais. Tyrimų rezultatai atskleidė A – O atitikimo sąsajas su organizacijai naudingomis darbuotojų nuostatomis bei elgesiu. Mokslinėje literatūroje daugiausiai ištirtas A – O atitikimo ryšys su pasitenkinimu darbu, darbuotojų ketinimu išeiti iš darbo bei įsipareigojimu organizacijai (Santos ir Domenico 2015, 583). Nustatyta, jog didėjant A – O atitikimui, didėja darbuotojo pasitenkinimas darbu bei įsipareigojimas organizacijai (Bowen ir kt. 1991; Lauver ir Kristof – Brown 2001; Cable ir DeRue 2002; Verquer ir kt. 2003). Taip pat nustatytas neigiamas A – O atitikimo ryšys su ketinimu išeiti iš darbo (Verquer ir kt. 2003; Saks ir Ashforth 2002; Memon ir kt. 2014). Mokslininkų susidomėjimo taip pat sulaukė A – O atitikimo ryšys su darbuotojų pilietišku organizaciniu elgesiu (Hoffman ir Woehr 2006, Chen ir Chiu 2008; Wei 2013), įsitraukimu į darbą (Cable ir DeRue 2002; Unal ir Turgut 2015).

Siekiant geriau suvokti A – O atitikimo teoriją jos šaknų reiktų ieškoti interakcionistinėje psichologijoje, kuri teigia, kad žmogaus elgesį veikia tiek jis pats, tiek aplinka, kurioje jis veikia (Cable ir Judge 1996). Pirmasis pavartojęs A – O atitikimo sąvoką buvo J. A. Chatman (1989, 339), kuris apibūdino atitikimą kaip „atitikimą tarp organizacijos vertybių bei normų ir žmogaus vertybių“ (Chatman 1989 cit. pgl: Kristof – Brown ir Jansen 2012). Aiškinant A – O atitikimo sampratą remiamasi P. M. Muchinsky ir C. J. Monahan (1987, 271) pasiūlytu papildomo ir papildančio atitikimo sampratomis. Kaip jau aptarta pirmajame skyriuje, papildantis atitikimas tarp asmens ir organizacijos egzistuoja tada, kai individas savo turimomis charakteristikomis panašėja į organizacijos turimas charakteristikas, o papildomas atitikimas atvirkščiai, pasireiškia tada, kai asmuo savo charakteristikomis papildo organizaciją, t. y. turimos individo charakteristikos užpildo trūkstamas organizacijos dalis (Muchinsky ir Monahan 1987). Vertinant papildantį atitikimą yra matuojamos esminės organizacijos ir asmens savybes. Iš asmens pusės yra vertinamos jo vertybės, tikslai, asmenybė ir nuostatos, tuo tarpu iš organizacijos aplinkos yra vertinami kultūra, klimatas, normos ir tikslai. Esant atitikimui tarp abiejų pusių išvardintų savybių galima teigti, jog egzistuoja papildantis atitikimas. Tuo tarpu papildančiam atitikimui yra priskiriami pirmame skyriuje jau aptarti poreikių - reikalavimų ir poreikių – aprūpinimo atitikimai (Kristof 1996, 3). Autorė A. L. Kristof (1996) siekė susisteminti esančią A – O atitikimo konceptualių ir operacionalizuotų sampratų įvairovę ir pateikė bendrą koncepto sampratą. Mokslinėje literatūroje vyrauja A. L. Kristof (1996, 4) integruota A – O atitikimo samprata, anot kurios A – O atitikimas egzistuos, kai:

1. asmuo ir organizacija pasižymės panašiomis esminėmis charakteristikomis;
2. kai asmuo arba/ir organizacija suteiks tai, ko kitai pusei reikia;
3. abiem (1 ir 2) aukščiau minėtais atvejais (Kristof 1996).

Taigi kaip matyti iš egzistuojančios A – O atitikimo sampratų gausos, priklausomai nuo tyrėjo pasirinktos koncepcijos, vertinant suderinamumą pasitelkiamos įvairios asmens ir organizacijos charakteristikos (1 lentelė). Analizuojant mokslinę literatūrą galima išskirti dažniausiai naudojamas A – O atitikimo konceptualizacijas ir operacionalizacijas (1 lentelė). Bene labiausiai tyrimuose paplitęs yra A – O atitikimo matavimas pasitelkiant vertybes. Ši atitikimo operacionalizacija atitinka papildančio atitikimo koncepciją. Vertybės apibūdinamos kaip esminės individų ir organizacijų charakteristikos (Finegan 2001), kurios yra ilgalaikės ir stabilios (Chatman 1989). Kitas gana paplitęs A – O atitikimo vertinimo būdas pasitelkiant asmens ir organizacijos tikslus. Šis požiūris priklauso papildančio atitikimo teorijai ir remiasi B. Schneiderio (1987) traukos – atrankos – trinties (TAT) (angl. *attraction – selection - attirition, ASA framework*) modeliu. Anot modelio autoriaus, žmonės į konkrečią organizaciją patenka ne atsitiktinai, o patys pasirenka, kada ateiti ir kada išeiti iš jos. Procesą sudaro traukos, atrankos ir trinties etapai, kurie yra

veikiami atitikimo tarp asmens ir organizacijos tikslų. Laikui bėgant suderinamumas tarp tikslų apsprendžia, kokie žmonės bus pritraukti į organizaciją, išrinkti ir pasiliks joje dirbti. Trečioji dažnai pasitaikanti A – O atitikimo operacionalizacija taip pat priskiriama papildančio atitikimo koncepcijai (Kristof 1996, p. 5) ir atitikimas tarp asmens ir organizacijos matuojamas vertinant asmenybės charakteristikas ir organizacijos klimato suderinamumą (Bowen ir kt. 1991; Westerman ir Cyr 2004). Pasirinkus šią atitikimo koncepciją vertinant minėtų charakteristikų suderinamumą mokslininkai tiria individų atitikimą su kitais individais toje aplinkoje (pavyzdžiui atitikimą tarp kolegų arba tos pačios profesijos darbuotojų) (Kennedy 2005). Ir ketvirtasis mokslinėje literatūroje sutinkamas A – O atitikimo vertinimo būdas atitinka papildomą poreikių – aprūpinimo atitikimo požiūrį (Kristof 1996). Matuojant šį A – O atitikimą pasitelkiamos tokios charakteristikos kaip asmens troškimai ir poreikiai iš vienos pusės ir iš kitos – organizacijos sistemos ir struktūros (Cable ir Judge 1994; Westerman ir Cyr 2004). Atitikimas čia suprantamas kaip organizacijos turimi resursai (pavyzdžiui finansiniai), gebantys patenkinti individo poreikius (Edwards 1991).

1 lentelė. A – O atitikimo sampratos ir vertinimui pasitelkiamos charakteristikos

A – O atitikimo samprata	Vertinamos charakteristikos
Papildantis atitikimas	Vertybių atitikimas
Papildantis atitikimas	Atitikimas tarp asmens ir organizacijos lyderių bei kolegų keliamų tikslų
Papildantis atitikimas	Atitikimas tarp asmenybės ir organizacijos klimato
Papildomas poreikių – aprūpinimo atitikimas	Atitikimas tarp individo troškimų, poreikių ir organizacijos sistemos ir struktūrų

Kaip matyti, A – O atitikimo teorija yra pakankamai sudėtinga. Egzistuoja ne tik koncepcijų ir vyraujančių požiūrių, kokias charakteristikas reikia tirti, siekiant geriausiai įvertinti A – O atitikimą, gausa, bet ir skirtingi požiūriai į tai, kokiais metodais geriausiai tirti atitikimą. Galima išskirti tris A – O atitikimo įvertinimo būdus: objektyvų (netiesioginį), subjektyvų (netiesioginį) ir suvokiamą (tiesioginį) atitikimą. Objektyvus atitikimas rodo tikrąjį atitikimą tarp asmens ir organizacijos. Pasitelkus šį būdą atitikimas matuojamas dviejuose lygiuose – individo ir aplinkos (organizacijos) (Sekiguchi 2004). Lyginamos paties asmens išskiriamos jam būdingos charakteristikos su kito organizacijos nario nurodytomis organizacijos charakteristikomis (Hoffman ir Woehr 2006). Toks A – O atitikimas egzistuos nepriklausomai nuo to, kaip pats asmuo suvokia atitikimą (French ir kt. 1974; cit. pgl: Kristof-Brown ir kt. 2005). Suvokiamas atitikimas nurodo individo suvokimą apie jo paties atitikimą su organizacija (McCulloch ir Turban 2007).

Naudojant šį būdą individų yra tiesiogiai klausiama, kiek, jų manymų, jie atitinka organizaciją. Geras atitikimas egzistuoja tiek, kiek yra suvokiamas, kad jis egzistuoja, nepaisant to, ar asmuo turi panašias charakteristikas ar ne. Subjektyvaus atitikimo įvertinimo atveju respondento prašoma apibūdinti savo bei organizacijos charakteristikas, kurios vėliau tyrėjo yra palyginamos (Hoffman ir Woehr 2006). Nors objektyvūs matavimo būdai gali įvertinti realų atitikimą, visgi tyrimai rodo, kad subjektyvus ir suvokiamas atitikimas gali geriau numatyti darbuotojo elgesį ateityje ir parodo didesnį ryšį su darbuotojo nuostatomis (Cable ir Judge 1997; Kristof – Brown ir Stevens 2001; A. L. Kristof – Brown ir kt. 2005). Remiantis L. S. Santos ir S. M. R. Domenico (2015) bibliografiniu tyrimu beveik 68 % A – O atitikimo tyrimuose buvo naudojamas suvokiamas atitikimo vertinimo metodas.

Dauguma A – O atitikimo teoriją tyrinėjančių autorių sutinka, kad A – O atitikimą geriausiai atskleidžia abiejų pusių vertybių atitikimas (Kristof 1996; Chatman 1989; Finegan 2000; Piasentin ir Chapman 2006; Kristof-Brown ir kt.; 2005; Siegall ir McDonald 2004). J. E. Finegan (2000) apibūdina vertybes, kaip asmens ir organizacijos fundamentalias charakteristikas. Žmogaus vertybės gali būti apibūdinamos, kaip „konkretus elgesys ar egzistavimo būdas, kuris yra asmeniškai arba socialiai priimtinesnis už priešingą elgesio ar egzistavimo būdą“ (Rokeach 1973 cit. pgl.: Chatman 1989, 339). Vertybes galima suvokti kaip tikslus ir principus, kuriais žmogus vadovaujasi gyvenime ar kitoje socialinėje plotmėje (Schwartz 2006); vertybės formuoja žmonių elgesį ir sprendimus (Cable ir Edwards 2009). Priežastys, kodėl autoriai pasitelkia vertybes A – O tyrimams, yra tai, jog vertybės yra ilgalaikės ir tvirtos (Chatman 1989) bei gali būti tiesiogiai ir prasmingai palygintos (Cable ir Judge 1996). Organizacijos taip pat turi savo vertybių sistemą, kuri dažnai vadinama organizacine kultūra (Vveinhardt ir Gulbovaitė 2012). Pavyzdžiui vienose organizacijose gali būti skatinamas lankstumas, kitose lojalumas ar konkuravimas ir pan. Organizacinė vertybių sistema paaiškina organizacijos narių elgesį, organizacinės sistemos funkcijas ir veiklas (Enz, 1988; Katz ir Kahn 1978; McCoy 1985; cit. pgl: Chatman 1989). Taigi tiek organizacijos, tiek individo vertybės yra ilgalaikės, patvarios charakteristikos ir vertinant abiejų pusių vertybes galima įvertinti, kaip asmuo ir organizacija derinasi tarpusavyje.

Apibendrinant galima teigti, jog A – O atitikimo tyrimai bei jų panaudojimas praktikoje gali prisidėti prie sėkmingesnio organizacijos gyvenimo. A – O atitikimas yra aktualus šiandienos pokyčių sąlygomis bei yra siejamas su daugeliu naudingų organizacijai kintamųjų. Mokslinėje literatūroje A – O atitikimas gali būti suvokiamas kaip panašumas (papildantis atititikimas) tarp asmens ir organizacijos arba atvirkščiai, kaip mainai trūkstamais resursais (papildomas atitikimas) tarp abiejų šalių. Dažniausiai mokslinėje literatūroje remiamasi papildančio atitikimo koncepcija, o atitikimo įvertinimui pasitelkiamos vertybės.

1.3. Asmens – darbo atitikimo samprata

Asmens – darbo (toliau A – D) atitikimas yra plačiausiai ištyrinėta A – A atitikimo dimensija. Daugelis mokslininkų sutaria, kad A – D atitikimas yra raktas į atsidavusią darbo jėgą greitai besikeičiančios aplinkos sąlygomis (Bowen ir kt. 1991; Kristof 1996). Organizacijos sėkmė bene didžiausia dalimi priklauso nuo tinkamai atrinktų darbuotojų. Neveltui A – D atitikimas yra pagrindas darbuotojų atrankai (Werbel ir Gilliland 1999, cit. pgl: Sekiguchi 2004). Darbdaviai siekia atrinkti darbuotojus, turinčius tinkamus įgūdžius, sugebėjimus ir žinias atlikti konkrečioms darbo užduotims. Be to asmenys, jaučiantys, kad jų atliekamas darbas gerai dera su jų charakteristikomis ir poreikiais yra geresnės nuotaikos, darbo kolektyve skleidžia santaiką ir vienybę, o tai paskatina geresnį organizacijos funkcionavimą (Therasa ir Vijayabanu 2016).

A – D atitikimo koncepcija darbuotojų atrankos procese pradėta taikyti Pirmojo pasaulinio karo metais pradėjus naudoti kognityvinių sugebėjimų testus tinkamų karių atrankai (Snow ir Snell 1993). Vėliau organizacijoms tampant vis didesnėms ir sudetingesnėms atsirado formalių procedūrų, kurios užtikrintų, kad kandidatai turėtų tinkamas žinias, įgūdžius ir gebėjimus efektyviam darbo atlikimui, būtinybė (Snow ir Snell 1993). Po keletos dešimtmečių studijų patikimi empiriniai tyrimai atskleidžia, jog A – D atitikimo paieškos atrenkant kandidatus yra efektyvi priemonė identifikuojant puikius darbuotojus (Schmidt ir Hunter 1998).

Paprasčiausiai A – D atitikimas apibūdinamas kaip individo ir jo atliekamo darbo suderinamumas (Kristof 1996, 8). „Darbo“ terminas šio atitikimo ribose suvokiamas, kaip užduotys, kurias mainais už darbą privalo atlikti darbuotojas. Darbas šioje atitikimo dimensijoje turi būti suvokiamas kaip užduotys ir užduočių charakteristikos, atskiriant jas nuo organzacijos, kurioje asmuo jas atlieka (Kristof 1996). A – D atitikimo teorijos mokslinėje literatūroje remiamasi J. R. Edwards (1991) pateikta samprata. Autorius išskiria dvi A – D atitikimo sampratas: poreikių – aprūpinimo ir reikalavimų – gebėjimų atitikimą. Šios sampratos atitinka anksčiau aptartą papildomą atitikimą, suvokiamą kaip mainus turimais resursais tarp asmens ir aplinkos, vienai pusei suteikiant ko trūkstai kitai ir atvirkščiai. Taigi atitikimas egzistuos, kai darbo charakteristikos patenkins darbuotojo poreikius (poreikių – aprūpinimo atitikimas) ir/arba darbuotojas turės tinkamus sugebėjimus efektyviai atlikti darbą (reikalavimų – gebėjimų atitikimas) (Edwards 1991). Reikalavimų – gebėjimų atitikimas suprantamas, kaip darbuotojų žinių, įgūdžių ir gebėjimų atitikimas darbo reikalavimams. Tai darbuotojo gebėjimai, išsilavinimas, patirtis, o darbo reikalavimai – tai darbo krūvis, darbo atlikimo reikalavimai, kasdienės užduotys. Poreikių – aprūpinimo atitikimas atskleidžia, kiek darbo resursai atitinka darbuotojo poreikius (Boon ir Biron 2016, 5). Darbuotojų poreikiai – tai vertybės, tikslai, interesai, psichologiniai poreikiai. Darbo aprūpinimo samprata apima – darbo užmokestį, įdomų ir iššūkį

keliantį darbą, mokymus, paaukštinimo galimybes, pripažinimą, geras darbo sąlygas, sprendimų priėmimo laisvę (Cable ir DeRue 2002; Muchinsky ir Monahan 1987). Taigi reikalavimų – gebėjimų atitikimas yra labiau sutelktas į darbą, tuo tarpu poreikių – aprūpinimo atitikimas – į darbuotoją, jo poreikius. A - D atitikimas, suvokiamas per reikalavimų – gebėjimų atitikimo sampratą, yra dažniausiai pasitelkiamas organizacinėje psichologijoje ir žmogiškųjų išteklių vadybos tyrimuose ieškant, verbuojant ir atrenkant kandidatus (Caldwell ir O'Reilly 1990; O'Reilly ir kt. 1991). Reiktų pridurti, kad tiriant šią atitikimo formą papildančio (panašaus) atitikimo samprata nepasitelkiama, kadangi pastarojoje atitikimas suvokiamas kaip suderinamumas tarp asmens ir kitų žmonių, dirbančių organizacijoje, o ne suderinamumas su darbo užduotimis (Sekiguchi 2004, 184).

Kaip ir kitos A – A atitikimo formos, A – D atitikimas gali būti matuojamas pasitelkus subjektyvų, suvokiamą ir objektyvų būdus. Suvokiamas A – D atitikimo matavimo būdas atskleidžia paties asmens vertinimą apie jo ir darbo atitikimą (Kristof Brown ir kt. 2005). Subjektyvaus A – D atitikimo vertinimo metu asmuo nurodo savo ir darbo charakteristikas, kurios vėliau yra palyginamos. Objektyvaus (netiesioginio) vertinimo metu lyginamos asmens ir darbo charakteristikos, nurodytos skirtingų šaltinių. Nustatyta, jog suvokiamas (tiesioginis) A – D atitikimas geriau siejasi su organizacijai naudingomis darbuotojų nuostatomis bei elgesiu (Kristof - Brown ir kt. 2005, 309). Tokia sąsaja aiškinama tuo, jog kandidatai pasirenka organizacijas remdamiesi savo subjektyviu suvokimu apie atitikimą su darbu. Taip pat svarstydami apie išėjimą iš darbo jie remiasi savo subjektyviu suvokimu apie tai, kaip jie jį atitinka (Judge ir Cable 1997). Vadinasi, žmogus karjeros kelyje sprendimus priima remdamasis savo subjektyviu suvokimu apie atitikimą su darbu.

Tinkamų darbuotojų paieška pasitelkiant A – D atitikimą yra ne vienintelė priežastis, kodėl mokslininkai ir praktikai gilinasi į šią A – A atitikimo formą. A – D atitikimo studijos parodė, jog šis konstruktas yra susijęs su palankiomis pasekmėmis organizacijai ir darbuotojui. Yra atlikta nemažai tyrimų, patvirtinančių šį ryšį. Organizacinės elgsenos ir organizacinės psichologijos literatūroje daugiausiai tiriamas A – D atitikimo poveikis pasitenkinimui darbu (Edwards 1991). Tyrėjai daugiausiai dėmesio skyrė pasitenkinimui darbu kaip labiausiai tikėtinai A – D atitikimo išdavai (Keneddy 2005), nustatyta, jog didėjant A – D atitikimui, didėja asmens pasitenkinimas darbu (Kristof – Brown ir kt. 2005; Bretz ir Judge 1994; Peng ir Mao 2015). Mokslininkus taip pat domina A – D poveikis darbo atlikimo kokybei. Tačiau tyrimų rezultatai yra nevienareikšmiai. Kai kurie tyrimai atskleidžia ryšį tarp A – D atitikimo ir darbo atlikimo kokybės (Lin ir kt. 2014), tuo tarpu kiti tyrėjai tokios sąsajos savo tyrimuose negavo arba ji buvo labai silpna (Cable ir DeRue 2002; Lauver ir Kristof – Brown 2001; Kristof – Brown ir kt. 2005). Taip pat atskleistas neigiamas ryšys tarp A – D atitikimo ir ketinimo išeiti iš darbo (Guan ir kt. 2010). A. L. Kristof

– Brown ir kolegų (2005) meta-analizė atskleidė esant ryšį tarp A – D atitikimo bei ketinimo išeiti iš darbo, įsipareigojimo organizacijai, požiūrio į bendradarbius bei įtampos rodiklių.

A – D atitikimas susilaukė daugiausiai tyrėjų dėmesio lyginant su kitomis A – A atitikimo dimensijomis, nes ši atitikimo forma nurodo, kiek gerai darbuotojas atliks savo darbą, o tai tiesiogiai prisideda prie organizacijos sėkmės. Be to mokslininkai ištyrė, jog A – D atitikimas siejasi su organizacijai palankiu darbuotojų elgesiu ir požiūriu – pasitenkinimu darbu, mažesniu ketinimu išeiti iš darbo ir kt. A – D atitikimas yra aiškinamas pasitelkiant papildomo atitikimo sampratą ir skirstomas į reikalavimų – gebėjimų bei poreikių - aprūpinimo atitikimą. Reikalavimų – gebėjimų atitikimas - dažniausiai pasitelkiama atitikimo forma nurodo, ar asmuo turi tinkamas charakteristikas gerai atlikti darbą, o poreikių – aprūpinimo atitikimas atskleidžia, ar darbo charakteristikos patenkina darbuotojo poreikius.

1.4. Asmens – profesijos atitikimo samprata

Asmens – profesijos atitikimas yra plačiausia A – A atitikimo dimensija (Kristof 1996), kurios samprata nuo pirmųjų tyrimų pradžios išliko nepakitusi (Kennedy, 2005). Pastaraisiais dešimtmečiais susidomėjimas A – P atitikimu išaugo. Manoma, kad toks dėmesys kyla dėl besikeičiančios darbo aplinkos (Blau 2001; Cavanaugh ir Noe 1999). Pastebėta, jog pasikeitė psichologinis kontraktas tarp darbuotojo ir darbdavio. Anksčiau geras darbuotojas galėjo būti beveik garantuotas, kad dirbs toje pačioje organizacijoje iki pensijos. Darbdavys, mainais už gerą darbą, lojalumą bei įsipareigojimą organizacijai planuodavo darbuotojo karjerą organizacijos viduje. Pagal naująjį psichologinį kontraktą tiek darbuotojas, tiek darbdavys nebesitiki ilgalaikio bendradarbiavimo, be to atsakomybė už karjerą yra perkeliama ant darbuotojo pečių (Cavanaugh ir Noe 1999, 324). Todėl yra keliama prielaida, jog tokiomis sąlygomis A – P atitikimo svarba ateityje tik augs (Meyer, Allen, Smith cit. pgl: Kennedy 2005). Darbuotojai vis labiau tapatinasi su savo profesija, o ne su organizacija, kurioje tuo metu dirba. Galima numanyti, jog gerą atitikimą su profesija jaučiantis darbuotojas organizacijoje, kuri padeda išpildyti profesinius lūkesčius, jausis laimingesnis ir išliks ilgiau nei tokio atitikimo su profesija ir palaikymo organizacijoje nejaučiantis darbuotojas.

Pats A – P atitikimo konstruktas yra suvokiamas kaip asmens interesų suderinamumas su darbo aplinkos charakteristikomis (Holland 1985). Prieš aptariant A – P atitikimą plačiau, reiktų pastebėti, kad kartais „darbo“ ir „profesijos“ sąvokos yra sugretinamos. Tad reiktų aiškiai išskirti, kad A – P atitikimas reiškia asmens charakteristikų ir aplinkos suderinamumą profesijos lygmenyje, tuo tarpu A – D

atitikimas reprezentuoja asmens charakteristikų suderinamumą su konkrečia darbo pozicija ar darbo užduotimis.

A – P atitikimo konstruktas siejamas su profesinės psichologijos teorija, kuri nagrinėja asmens profesijos pasirinkimą, pasitenkinimą profesija bei produktyvumą (Furnham, cit. pgl: Kennedy 2005). Teigiama, jog F. Parsono (1909) trijų dalių profesijos pasirinkimo modelis buvo pagrindas profesinės psichologijos vystimuisi (Tracey ir Rounds 1993). Jo teorijoje išskiriami trys aspektai, būtini pasirenkant tinkamą profesiją a) asmeninių gebėjimų, interesų, siekių bei resursų analizė b) profesijos reikalavimų, užduočių bei galimybių analizė c) savianalizės ir profesinės analizės sąsaja. Profesiniai interesai imti laikyti svarbiausiu orientyru renkantis profesiją bei pagrindu jausti pasitenkinimą savo veikla ir ją gerai atlikti (Tracey ir Rounds 1993, 229). Neilgai trukus po F. Parsono modelio pasirodė pirmieji darbai, tiriantys profesinius interesus bei jų ryšius su kitais kintamaisiais. Išleisti pirmieji darbai, kuriantys ir plėtojantys profesinių interesų aprašus, kuriais naudojosi karjeros konsultantai, įdarbinimo specialistai bei paprasti žmonės (Tracey ir Rounds 1993). Antrasis F. Parsono modelio aspektas – profesijų analizė, buvo įgyvendinama per informacijos apie skirtingas profesijas kaupimą bei platinimą. Nors abu F. Parsono modelio aspektai (asmeninių interesų analizė ir profesijų analizė) ir buvo vystomi, tačiau bandymų juos sujungti iki pasirodant psichologo J. Hollando darbams nebuvo. Psichologas J. Hollandas (1959, 1966, 1973, 1985), atsižvelgdamas į F. Parsono modelį, buvo pirmasis bandęs išplėtoti A – P atitikimo įvertinimą. Jis teigė (1973), kad individų profesinis pasitenkinimas, stabilumas ir pasiekimai yra nulemti atitikimo tarp individo interesų ir profesinės aplinkos (Kennedy 2005).

J. Hollando profesinio pasirinkimo teorija yra plačiai pripažįstama kaip viena įtakingiausių karjeros vystymo teorijų. Jo modelyje A – P atitikimas matuojamas netiesiogiai (Kristof 1996). Tyrėjas iškėlė mintį, kad žmogus renkasi profesiją pagal savo asmenybę, kuri gali būti nustatyta įvertinus jo interesus (Holland 1973, cit. pgl: Kennedy 2005). Kalbant apie profesijas, jas autorius siūlė susisteminti pagal tuos pačius aspektus kaip ir asmenybę. Taigi J. Hollandas žmones ir darbo aplinką suskirstė pagal abejoms pusėms būdingus psichologinius bruožus į šešis tipus: praktinį, tiriamąjį, meninį, socialinį, dalykinį ir normatyvinį (angl. RIASEC, R – realistic I – investigative A – artistic S – social E – enterprising C - conventional) Šis J. Hollando RIASEC modelis turėjo didelę įtaką profesijos – interesų matavimui bei profesijų klasifikacijai (Tracey ir Rounds 1993). Daugiausiai naudojami profesijos – interesų aprašai išplėtojo skales pagal šešis J. Hollando tipus. Taigi J. Hollando modelis pasiūlė, kaip integruoti abu – tiek individualius su profesiją susijusius interesus, tiek konkrečias profesijas (Tracey ir Rounds 1993).

Nors J. Hollando profesinio pasirinkimo teorija įgavo didžiulę pagarbą tarp kitų mokslininkų, vis dėlto atsiranda tyrėjų, kritikuojančių jo modelį. Štai E. H. Schwartz (1992) teigia, kad J. Hollando teorija

yra taip užvaldžiusi A – P atitikimo literatūrą, jog suvaržo kitų teorijų vystimąsi. Šiai minčiai pritaria ir A. L. Kristof (1996) tvirtindama, jog nereiktų apsiriboti J. Hollando teorija ir pataria išplėsti tyrimus skirtingomis kryptimis kartu prisidedant prie geresnio A – A atitikimo supratimo. J. Keneddy (2005) savo disertacijoje konstruktui tirti siūlo pasitelkti skirtingas A – A atitikimo koncepcijas, pavyzdžiui reikalavimų – gebėjimų, poreikių – aprūpinimo atitikimą, kurios geriau atskleistų A - A atitikimo konstuktą. Be to kritikos sulaukta ir dėl neaiškios koreliacijos su pasitenkinimu darbu. Natūraliai kylanti prielaida, jog asmenys bus patenkinti dirbdami tose profesijos aplinkose, kurių interesai atitinka jų pačių, skatino tyrėjus susitelkti beveik išimtinai tik į šią darbuotojų nuostatą (Kennedy 2005). Pati J. Hollando profesinio pasirinkimo teorija remiasi principu, jog egzistuoja ryšys tarp interesų atitikimo ir pasitenkinimo darbu. Vis dėlto atlikti tyrimai rodo nevienareikšmius rezultatus. Buvo atliktos dvi metaanalizės (Assouline ir Meir 1987; Tranberg ir kt. 1993) kurios atskleidė silpną ryšį ($r = 0,21$ ir $r = 0,20$) tarp A – P atitikimo ir pasitenkinimo darbu (Kennedy 2005). Taigi išlieka neaiškumas, ar tikrai pagal J. Hollando modelį vertinamas A – P atitikimas pakankamai stipriai siejasi su pasitenkinimu darbu. Taip pat buvo atlikti tyrimai, siekiant nustatyti A – P atitikimo ryšį ir su kitais darbuotojų nuostatų bei elgesio kintamaisiais. Tiriami tokie kintamieji kaip profesijos stabilumas, darbo atlikimas, organizacinis įsipareigojimas, karjeros pasiekimai, sumažėjęs stresas (Kennedy 2005). L. Hough su kolegomis (2001) ištyrė, jog egzistuoja ryšys ($r = 0,29$) tarp A – P atitikimo ir darbuotojų kaitos. Tose organizacijose, kurių darbuotojai jaučia atitikimą su savo profesija, darbuotojų kaita buvo mažesnė.

Taigi, asmens – profesijos atitikimas, viena iš A – A atitikimo koncepto dimensijų, besikeičiančios darbo aplinkos sąlygomis tampa vis svarbesnis. Konstruktas apibūdinamas kaip asmens interesų ir darbo aplinkos atitikimas. Jam tirti beveik visuose tyrimuose pasitelkiama psichologo J. Hollando profesinio pasirinkimo teorija, visgi pasigirsta nuomonių bei skatinimų ieškoti alternatyvių būdų tirti šiai atitikimo formai. Be to atlikti tyrimai atskleidžia nevienareikšmius A – P atitikimo ir kitų darbuotojų požiūrio bei elgesio ryšių rezultatus kaip pavyzdžiui darbuotojų kaita ir pasitenkinimas darbu.

1.5. Asmens – organizacijos, asmens – darbo ir asmens – profesijos atitikimo tarpusavio ryšiai bei sąsajos su pasitenkinimu darbu ir ketinimu išeiti iš darbo

Ankstesniuose skyriuose buvo aptartos trys asmens – aplinkos atitikimo koncepto dimensijos – asmens atitikimas organizacijai, darbui bei profesijai. Kaip parodė literatūros apžvalga, šios dimensijos yra svarbios tiek pačiam asmeniui, tiek organizacijai. Jų naudą įrodo atlikta empirinių tyrimų gausa, atskleidžianti šių asmens – aplinkos atitikimo dimensijų ryšius su itin svarbiais organizacijai kintamaisiais. Tačiau tyrimų, kuriuose šios trys atitikimo dimensijos būtų tiriamos kartu beveik nerandama. Paprastai moksliniai tyrimai apsiriboja viena ar kita atitikimo dimenija, o integruotų tyrimų labai trūksta. Mokslinėje literatūroje dažniausiai sutinkami A – D ir A – O atitikimo formų palyginimai, tačiau empirinių tyrimų, kuriuose būtų tiriamos visos trys atitikimo formos beveik nepavyko rasti. Mokslininkai ragina integruotai tirti A – A atitikimo dimensijas, jų tarpusavio sąsajas bei unikalius ryšius su darbuotojų elgesio bei požiūrio kintamaisiais. Individas veikia daugialypėje darbo aplinkos terpėje, skirtinguose darbo aplinkos lygiuose, todėl tokio pobūdžio tyrimai galėtų padėti geriau suprasti A – A atitikimo konceptą. Pasitenkinimas darbu, ketinimas keisti darbą ir kiti darbuotojų požiūrio bei elgesio kintamieji formuojami sąveikoje tarp asmens ir įvairių darbo aplinkos dimensijų. Tuo pat metu darbuotojo požiūrį veikia ne viena atitikimo su aplinka forma, o įvairios atitikimo formos kartu (Jansen ir kt. 2002). Dauguma tyrimų, tiriančių keletą A – A atitikimo formų kartu, yra daugiau teoriniai pasvarstymai, o ir tie empiriniais duomenimis pagrįsti tyrimai apima tik vieną ar dvi A – A atitikimo formas (Edwards 1991; Kristof 1996; Jansen ir Kristof – Brown, 2006; Kristof – Brown ir kt. 2002). Dėl šios priežasties, siekiant papildyti egzistuojančią literatūrą, šiame darbe tiriamos trys A – A dimensijos ir jų ryšiai su organizaciniais kintamaisiais.

Galima teigti, kad asmens veikimas darbo aplinkoje prasideda dar prieš įžengiant į organizaciją, t.y. pasirenkant profesiją. Taigi tiriant A – A atitikimo konceptą primiausia dėmesys turėtų krypti į asmens atitikimą su profesija. Keista, tačiau tyrimų, kuriuose būtų tiriamos A – P atitikimo sąsajos su A – O ir A – D atitikimu yra stebėtinai mažai (Vogel ir Feldman 2009). Sąsajos tarp minėtų atitikimo formų atskleidimas padėtų geriau suprasti asmens ir darbo aplinkos sąveiką bei jos sąlygotus padarinius. D. C. Feldmanas ir T. W. H Ng'as (2007) pastebi, jog pasiekti asmens – profesijos atitikimą yra svarbi sąlyga didesniam asmens atitikimui su darbu ir organizacija. Autoriai teigia, jog nepakankamas darbuotojų interesų, įgūdžių bei vertybių atitikimas su kitais tos pačios profesijos atstovais, sąlygoja mažiau sėkmingą asmens karjerą toje srityje. Be to, pasak autorių, asmuo nepasieks atitikimo su darbu bei organizacija tol kol nebus pasiektas tam tikras atitikimo su profesija lygis (Feldman ir Vogel 2009, 70). Teigiama, kad A – P atitikimas gali turėti lubų efektą, tai reiškia, jog asmuo turintis žemą atitikimą su profesija lygį, tikėtina neturės itin aukšto

atitikimo su darbu ir organizacija (Feldman, Vogel, 2009). Taigi manoma, jog egzistuoja teigiamas ryšys tarp A – P atitikimo ir A – O bei A – D atitikimo. Šį ryšį patvirtina empirinis R. M. Vogelio ir D. C. Feldmano (2009) tyrimas, kurio rezultatai rodo statistiškai reikšmingus ryšius tarp A – P atitikimo ir A – O (r = 0, 69) bei A – D atitikimo (r = 0,61). Daugiau tokio pobūdžio tyrimų užsienio literatūroje nepavyko rasti. Panašų empirinį tyrimą savo baigiamajame magistro darbe Lietuvoje atliko G. Rudinskaitė (2009). Ji tyrė ryšius tarp A – P ir A – O atitikimo, tačiau statistiškai reikšmingų sąsajų, skirtingai nuo R. M. Vogelio ir D. C. Feldmano (2009) tyrimo, tarp konstruktų nebuvo gauta. Taigi yra mažai duomenų, atskleidžiančių A – P ryšius su kitomis A – A atitikimo dimensijomis, o ir esantys duomenys prieštaringi.

Ryšio tyrimų tarp kitų A – A atitikimo dimensijų mokslinėje literatūroje yra kiek daugiau. A – O ir A – D atitikimo sąsajų tyrimai rodo, kad tarp šių konstruktų randamas teigiamas ryšys, t.y. didėjant asmens – organizacijos atitikimui, didėja ir asmens atitikimas su darbu bei atvirkščiai. Vis dėlto ryšio stiprumas tarp šių atitikimo formų, kaip atskleidžia tyrimai, yra labia skirtingi. J. Lauver ir A. Kristof – Brown (2001) tyrė subjektyvų atitikimą ir rezultatai parodė esant silpną nors visgi statistiškai reikšmingą ryšį (r = 0,18). O'Reilly ir kolegų (1991) tirtas objektyvus konstruktų atitikimas atskleidė taip pat silpną ryšį (r = 0,16). R. M. Vogelio ir D. C. Feldmano (2009) tyrimo rezultatai parodė ženkliai stipresnę sąsają (r = 0,59) tarp kintamųjų. Taigi, kaip rodo tyrimai A – D ir A – O atitikimas yra susiję, tačiau sąsajų stiprumas skirtinguose tyrimuose gana ženkliai skiriasi.

Yra atlikta nemažai tyrimų, atskleidžiančių A – A atitikimo ryšius su skirtingais darbuotojų nuostatų ir elgesio aspektais. Nors A – A atitikimas yra siejamas su daugeliu organizacijai svarbių charakteristikų, šiam tyrimui pasirinkti tirti du darbuotojų požiūrio kintamieji – pasitenkinimas darbu bei ketinimas išeiti iš darbo. Siekiant išsiaiškinti darbuotojų pasitenkinimo darbu bei ketinimo išeiti iš darbo reikšmę A – A atitikimo kontekste pirmiausia tikslinga detaliau aptarti šias darbuotojų požiūrio charakteristikas.

Organizacijos konkurencinį pranašumą bei efektyvumą bene daugiausiai sąlygoja vertingi lojalūs darbuotojai, tad nenuostabu, jog tokių darbuotojų išėjimas iš darbo sukelia organizacijai didelių nepatogumų, tokių kaip išteklių praradimas naujų darbuotojų paieškai, verbavimui, apmokymui, sumažėjęs produktyvumas. Dėl tokių priežasčių teorijoje bei praktikoje skiriamas didelis dėmesys šiam darbuotojų elgesiui nagrinėti. Longitudiniuose tyrimuose yra vertinama tikroji darbuotojų kaita, tačiau neturint galimybės atlikti tokio pobūdžio tyrimo pasitelkiama darbuotojų nuostata – ketinimas išeiti iš darbo. Be to reiktų pažymėti, jog šiame tyrime išėjimo iš darbo sąvoka apima tiek išėjimo iš darbo, tiek iš organizacijos sampratą. Ketinimas išeiti iš darbo yra apibūdinamas kaip apgalvota tikimybė, jog darbuotojas pakeis savo darbą per tam tikrą laiką (Sousa-Poza ir Henneberger 2004). Mokslininkus labiausiai domina šio elgesio priežastys. Autoriai D. P. Moynihan ir S. K. Pandey (2008) išskiria tris veiksnių, didinančių norą išeiti iš

darbo, grupes – tai individualūs, ekonominiai ir organizaciniai veiksniai. Teigiama, kad ekonominiai veiksniai turi įtakos darbuotojų norui išeiti iš organizacijos, pavyzdžiui esant gerai šalies ekonominei situacijai tikimybė, kad darbuotojas išeis iš darbo padidėja, nes pagerėja darbo galimybės. Individualūs veiksniai tiria kaip demografinės charakteristikos siejasi su ketinimu išeiti iš darbo, sakykime vyresni žmonės bei didesnį darbo stažą turintys asmenys yra mažiau linkę palikti darbą. Kita dalis, tyrinėjanti organizcinius veiksnius, nagrinėja sąveiką tarp organizacijos ir individų charakteristikų. Mokslinėje literatūroje ketinimas išeiti iš darbo dažniausiai siejamas su įsipareigojimo organizacijai bei pasitenkinimo darbu lygiu (Pilkauskaitė Valickienė ir kt. 2007). Pasitenkinimo darbu lygis ir ketinimas išeiti iš darbo, kaip rodo empiriniai tyrimai, tarpusavyje yra susiję (Pilkauskaitė Valickienė ir kt. 2007; Masum ir kt. 2016). Kaip rodo tyrimai bei praktika – pasitenkinimas darbu yra svarbiausias su darbu susijęs darbuotojų požiūris. Plačiausiai naudojamą pasitenkinimo darbu sampratą pateikė E. A. Locke (1976, 1304), kuris jį apibūdino kaip malonią emocinę būseną, kylančią iš darbo patirties, ar jaučiamą, kai mąstome apie savo darbą. Čia pabrėžiamas ir jausmas, ir realus įvertinimas. Taigi, kai vertiname savo darbą svarbu abu, tiek jausmai, tiek supratimas. P. E. Spector (2003) teigia, kad tai yra kintamasis, kuris nurodo, kaip žmogus jaučiasi darbe arba kaip jaučiasi dėl konkrečių su darbu susijusių aspektų. Paprastai tariant pasitenkinimas darbu - tai laipsnis, kuriuo galima įvertinti, kiek žmogui patinka jo darbas. Pasitenkinimo darbu ir ketinimo išeiti iš darbo tyrimai A – A atitikimo kontekste atskleidžia, jog kai kurios konstrukto formos siejasi su abiem darbuotojų požiūrio kintamasiais (O'Reilly ir kt. 1991; Edwards 1991; Kristof – Brown ir kt. 2005;). Tirti šiuos du darbuotojų požūrio kintamuosius A – A atitikimo kontekste yra svarbu todėl, kad teoriniai bei empiriniai įrodymai rodo, jog esant didesniam A – A atitikimui, didėja darbuotojų pasitenkinimas darbu bei mažėja ketinimas išeiti iš darbo. A. L. Kristof – Brown ir kolegų (2005) metaanalizės duomenimis, tarp A – D atitikimo ir pasitenkinimo darbu yra teigiamas pakankamai stiprus ryšys (r = 0,56), bei atvirkštinis ryšys su ketinimu išeiti iš darbo (r = -0,46). Tas pats tyrimas rodo teigiamą ryšį tarp A – O atitikimo ir pasitenkinimo darbu (r = 0,44) bei kiek silpnesnį atvirkštinį ryšį (r = -0,35) su ketinimu išeiti iš darbo. Vadinasi, norint, kad darbuotojai jaustų didesnį pasitenkinimą darbu bei siekiant sumažint kaitą galimai reiktų siekti abiejų – tiek didesnio atitikimo su darbu, tiek su organizacija. Vis dėlto nėra iki galo aišku, ar tarp A – D/A – O atitikimo ir ketinimo išeiti iš darbo yra tiesioginis ryšys ar jis yra veikiamas darbuotojų pasitenkinimo darbu. Anksčiau minėtų tyrimų rezultatai rodo, jog didėjant A – D/A – O atitikimui, didėja ir darbuotojų ketinimas išeiti iš darbo, tačiau yra taip pat nustatyta, jog didėjant darbuotojų pasitenkinimui, mažėja jų noras išeiti iš darbo. R. Pilkauskaitės Valickienės ir kolegų (2007) tyrimo duomenimis nustatytas pakankamai stiprus ryšys tarp darbuotojų pasitenkinimo ir ketinimo išeiti iš darbo (r = -0,61), A. K. M. Masumi ir kolegų (2016) empirinis tyrimas taip pat atskleidė stiprius ryšius (r = -0,72) tarp kintamųjų.

Kadangi A – D ir A – O atitikimas yra susijęs su padidėjusiu pasitenkinimu darbu, o pastarajam didėjant, mažėja ketinimas išeiti iš darbo, formuojama prielaida, jog tarp A – D ir A – O atitikimo bei ketinimo išeiti iš darbo yra netiesioginis ryšys, ir jis yra veikiamas pasitenkinimo darbu. Šią prielaidą iš dalies patvirtina G. Rudinskaitės (2009) tyrimas, ji nustatė, kad A – O atitikimas yra tiesiogiai susijęs su pasitenkinimu darbu ir netiesiogiai su ketinimu išeiti iš darbo.

Tyrimai A – P atitikimo srityje taip pat pateikia empirinių įrodymų apie konstrukto sąsajas su pasitenkinimu darbu ir ketinimu išeiti iš darbo. Kaip buvo aptarta ankstesniame skyriuje, A – P atitikimas tiesiogiai siejamas su didesniu darbuotojo pasitenkinimu darbu dėl logiškai kylančios prielaidos, jog žmogus veikdamas jo interesus atitinkančioje darbo aplinkoje jausis labiau patenkintas ir savo darbu. Įdomu tai, jog tyrimų duomenys atskleidžia, jog šis ryšys yra ganėtinai silpnas. M. Assouline ir E. I. Meir (1987) metaanalizės duomenimis nustatytas statistiškai reikšmingas, tačiau silpnas ryšys (r = 0,21) tarp A – P atitikimo ir pasitenkinimo darbu. Panašūs rezultatai matomi ir M. Tranber bei kolegų (1993) tyrime. Metaanalizės duomenimis, ryšys tarp tiriamų kintamųjų taip pat silpnas (r = 0,20). Jau minėtame G. Rudinskaitės magistro darbe buvo ieškoma A – P atitikimo ryšio su pasitenkinimu darbu ir ketinimu išeiti. Studija parodė esant sąsają tarp A – P atitikimo ir pasitenkinimo darbu (r = 0,28), tačiau statistiškai reikšmingo ryšio su ketinimu išeiti iš darbo nerasta. Štai autorius L. Hough (2001) su kolegomis ištyrė, jog egzistuoja ryšys (r = 0,29) tarp A – P atitikimo ir darbuotojų kaitos. R. M. Vogelis ir D. C. Feldmanas (2009) pasiūlė idėją, kad A – P atitikimo ryšiai su darbuotojų požiūrio kintamaisiai yra netiesioginiai. Autoriai iškėlė mintį, jog darbuotojui pasiekus atitikimą su profesija jam svarbesnis tampa atitikimas su darbu bei organizacija. Taigi ryšiai tarp A – P atitikimo ir ketinimo išeiti iš darbo bei pasitenkinimo darbu yra netiesioginiai, o veikiami A – D ir A – O atitikimo. Ši prielaida buvo pagrįsta empiriniais įrodymais, nes nustatyta, kad A – D ir A – O atitikimas pilnai veikė ryšį tarp A – P atitikimo ir pasitenkinimo darbu bei ketinimo išeiti iš darbo. Autoriai tame pačiame tyrime patikrino ir tiesioginį A – P atitikimo ryšį su pasitenkinimu darbu ir ketinimu išeiti iš darbo. Vis dėlto, rezultatai parodė, kad A – P atitikimo ryšys su tiriamais kintamaisiai buvo stipresnis, kai jis buvo veikiamas A – D ir A – O atitikimo.

Taigi, individas veikia daugialypėje darbo aplinkoje – rinkdamasis profesiją, ieškodamas darbo, atlikdamas darbą bei veikdamas konkrečios organizacijos ribose. Kaip atskleidžia mokslinė literatūra, šių darbo aplinkos dimensijų ir darbuotojo sąveika veikia jo elgesį bei požiūrį, kurie yra itin svarbūs organizacijoms ir pačiam individui. Yra atlikta nemažai tyrimų, atskleidžiančių A – A atitikimo formų sąsajas su darbuotojų pasitenkinimu darbu ir ketinimui išeiti iš darbo. Tačiau nustatytų ryšių tarp kintamųjų duomenys yra dažnai prieštaringi, be to trūksta tyrimų, kuriuose būtų integruotai nagrinėjami A – P, A – O ir A – D atitikimo tarpusavio ryšiai bei sąsajos su pasitenkinimu darbu ir ketinimu išeiti iš darbo

2. ASMENS – DARBINĖS APLINKOS ATITIKIMO TYRIMO METODOLOGIJA

Formuluojant tyrimo koncepciją buvo pasitelkta autorės A. L. Kristof (1996) asmens – aplinkos atitikimo išskirtomis asmens – profesijos, asmens – organizacijos ir asmens – darbo atitikimo dimensijomis (2 pav.).



2 pav. Teorinis tyrimo modelis

Sukurta darbo autorės, remiantis Kristof A. L. 1996, Muchinsky, Monahan 1987, Chatman 1989, Edwards 1991, Holland 1985

Asmens – aplinkos atitikimo vertinimas grindžiamas autorių P. M. Muchinsky ir C. J. Monahan (1987) pasiūlytomis dvejomis asmens – aplinkos atitikimo sampratomis – papildančiu ir papildomu atitikimu. Asmens – organizacijos atitikimui atskleisti taikomas autorių R. D. Bretz ir T. A. Judge (1992) bei J. Chatman (1989) rekomenduotas indikatorius – vertybės. Tiriant asmens – darbo atitikimą remtasi autoriaus J. R. Edwards (1991) pasiūlytomis atitikimo sampratomis – poreikių – aprūpinimo ir reikalavimų – gebėjimų. Poreikių – aprūpinimo atitikimas nustatomas įvertinant darbo atlygio sistemos sugebėjimą patenkinti darbuotojo poreikius, o reikalavimų – gebėjimų atitikimo vertinimui pasitelkiamos tokios charaktersitkos kaip darbuotojo žinios, sugebėjimai, įgūdžiai. Asmens – profesijos atitikimo įvertinimas grindžiamas J. Hollando (1985) pasiūlyta idėja, jog asmens atitikimą su profesija atskleidžia asmens interesų ir gebėjimų suderinamums su darbo aplinkos charakteristikomis. Asmens – profesijos atitikimas šiame

tyrime vertinamas pasitelkiant papildančio atitikimo sampratą, o atitikimui atskleisti naudojamas indikatorius – interesai bei įgūdžiai. Asmens – aplinkos atitikimo bei darbuotojų pasitenkinimo darbu ir ketinimo išeiti iš darbo vertinimui pasitelktas autorių D. M. Cable ir D. S. De Rue (2002) rekomenduotas tiesioginis suvokiamas matavimo būdas.

Tyrimo tikslas. Ištirti draudimo įmonės „X“ darbuotojų atitikimą su profesija, organizacija ir darbu bei ištirti šių atitikimo dimensijų tarpusavio ryšius ir jų sąsajas su pasitenkinimu darbu ir ketinimu išeiti iš darbo.

Tyrimo uždaviniai

1. Nustatyti suvokiamą tiriamųjų atitikimą su profesija, organizacija ir darbu.
2. Nustatyti tiriamųjų pasitenkinimą darbu bei ketinimą išeiti iš darbo.
3. Nustatyti, ar tiriamųjų atitikimas su profesija, organizacija ir darbu bei jų pasitenkinimas darbu ir ketinimas išeiti iš darbo skiriasi pagal demografines darbuotojų charakteristikas.
4. Ištirti asmens - profesijos, asmens – organizacijos, asmens – darbo atitikimo tarpusavio ryšius.
5. Ištirti asmens – profesijos, asmens – organizacijos, asmens – darbo atitikimo ryšius su darbuotojų pasitenkinimu darbu ir ketinimu išeiti iš darbu.
6. Nustatyti asmens – profesijos, asmens – organizacijos ir asmens – darbo prognostinius ryšius su darbuotojų pasitenkinimu darbu ir ketinimu išeiti iš darbo.

Tyrimo hipotezės

1. Egzistuoja teigiamas ryšys tarp asmens – profesijos, asmens – organizacijos ir asmens – darbo atitikimo.
   Didėjant asmens – profesijos atitikimui, didėja asmens – organizacijos atitikimas.
   Didėjant asmens – profesijos atitikimui, didėja asmens – darbo atitikimas.
   Didėjant asmens – organizacijos atitikimui, didėja asmens – darbo atitikimas.
2. Egzistuoja teigiamas ryšys tarp asmens – profesijos, asmens – organizacijos, asmens – darbo atitikimo ir pasitenkinimo darbu.
   Didėjant asmens – profesijos atitikimui, didėja pasitenkinimas darbu.
   Didėjant asmens – organizacijos atitikimui, didėja pasitenkinimas darbu.
   Didėjant asmens – darbo atitikimui, didėja pasitenkinimas darbu.
3. Egzistuoja neigiamas ryšys tarp asmens – profesijos, asmens – organizacijos, asmens – darbo atitikimo ir ketinimo išeiti iš darbo.
   Didėjant asmens – profesijos atitikimui, mažėja ketinimas išeiti iš darbo.
   Didėjant asmens – organizacijos atitikimui, mažėja ketinimas išeiti iš darbo.
   Didėjant asmens – darbo atitikimui, mažėja ketinimas išeiti iš darbo.

Tyrimo metodika. Siekiant pasiekti iškeltą tyrimo tikslą ir įvykdyti uždavinius buvo pasirinktas kiekybinis tyrimo tipas ir sudarytas kiekybinio tipo metodas – anketinė apklausa. Pasirinktas anketinis apklausos metodas leidžia greitai surinkti didelį kiekį duomenų, nereikalauja daug laiko sąnaudų (Tidikis 2003, p. 474). Be to anketinė apklausa yra plačiai paplitęs tiek moksliniuose, tiek socialiniuose tyrimuose patikimas duomenų rinkimo metodas, leidžiantis aprašyti daugelį atvejų pagal tuos pačius požymius, daryti palyginimus, nagrinėti socialinų grupių ypatumus bei nustatyti ryšių tarp tiriamo reiškinio požymio buvimą ar nebuvimą (Gaižauskaitė ir Mikėnė 2014, 10-11). Kiekybinės apklausos duomenys apdorojami statistinės duomenų analizės būdu naudojant SPSS 17.0 programinės įrangos paketą bei *Microsoft Excel* programą.
Tyrimo uždaviniams pasiekti naudoti skirtingi statistinės analizės metodai. Aprašomoji statistika buvo pasitelkiama skaičiuojant minimalias bei maksimalias reikšmes, vidurkius bei standartinius nuokrypius. Klausimynų patikimumui buvo naudotas Cronbach alfa koeficientas. Siekiant nustatyti, ar duomenys tenkina normaliojo skirstinio sąlygas, buvo taikomas Shapiro – Wilk testas. Siekiant patikrinti, ar asmens – profesijos, asmens – organizacijos ir asmens – darbo atitikimas bei darbuotojų pasitenkinimas darbu ir ketinimas išeiti iš darbo skiriasi priklausomai nuo lyties ir pareigų, dviejų nepriklausomų imčių palyginimui taikytas Mann – Whitney neparametrinis kriterijus. Norint patikrinti jau minėtų kintamųjų skirtumus pagal darbuotojų amžių ir darbo stažą buvo naudojamas Kruskal – Wallis neparametrinis kriterijus, skirtas daugiau negu dviems nepriklausomoms imtims palyginti. Ryšiams tarp asmens – profesijos, asmens – organizacijos, asmens – darbo atitikimo bei pasitenkinimo darbu ir ketinimo išeiti iš darbo buvo naudojamas Spearmano ranginės koreliacijos koeficientas. Norint patikrinti asmens - profesijos, asmens – organizacijos ir asmens – darbo atitikimo tinkamumą prognozuoti pasitenkinimą darbu bei ketinimą išeiti iš darbo pasitelkta tiesinė regresinė analizė. Netiesioginiams prognostiniams ryšiams tarp kintamųjų nustatyti buvo naudojama hierarchinė regresinė analizė. Hipotezėms tikrinti buvo taikomas alfa = 0,05 statistinio reikšmingumo lygmuo.

Tyrimo instrumento sudarymas ir pagrindimas.

Tyrimo anketos klausimai sudaryti iš šešių dalių:

1) Demografiniai klausimai.
2) Klausimynas, skirti įvertinti asmens – darbo atitikimą
3) Klausimynas, skirtas įvertinti asmens - organizacijos atitikimą.
4) Klausimynas, matuojantis asmens – profesijos atitikimą.
5) Pasitenkinimo darbu klausimynas.
6) Ketinimo išeiti iš darbo klausimynas.

Demografiniai klausimai

Respondentų buvo prašoma nurodyti lytį, amžių, išsilavinimą, darbo stažą, pareigas bei regioną, kuriame dirba.

Klausimynas asmens – darbo atitikimui tirti

Asmens – darbo atitikimas buvo tiriamas pasitelkiant autorių D. M. Cable ir D.S. DeRue (2002) straipsnio "The Convergent and Discriminant Validity of Subjective Fit Perceptions" modifikuotą klausimyną. Klausimynas sudarytas iš dviejų dalių: pirmi trys teiginiai, skirti įvertinti poreikių – gebėjimų atitikimą, kiti trys teiginiai – reikalavimų – gebėjimų atitikimą. Respondentų buvo prašoma pažymėti labiausiai jiems tinkantį atsakymų variantą Likerto skalėje nuo visiškai nesutinku (1) iki visiškai sutinku (5). Klausimynas buvo išverstas iš anglų kalbos ir modifikuotas darbo autorės. Autorių D. M. Cable ir D. S. DeRue (2002) straipsnyje poreikių - gebėjimų atitikimą matuojančio klausimyno Cronbach $\alpha = 0,93$, o reikalavimų – gebėjimų klausimyno Cronbach $\alpha = 0,84$. Šiame tyrime abu klausimynai yra tinkami naudoti, poreikių – gebėjimų atitikimo klausimyno Cronbach $\alpha = 0,905$, o reikalavimų – gebėjimų atitikimo klausimyno Cronbach $\alpha = 0,895$ (2 lentelė).

Klausimynas asmens – organizacijos atitikimui tirti

Suvokiamas asmens – organizacijos vertybių atitikimas buvo vertinamas panaudojant D. M. Cable ir D. S. DeRue (2002) trijų teiginių klausimyną. Šis klausimynas yra skirtas įvertinti suvokiamą atitikimą tarp asmens ir organizacijos vertybių. Respondentų buvo prašoma pažymėti labiausiai jiems tinkantį atsakymų variantą Likerto skalėje nuo visiškai nesutinku (1) iki visiškai sutinku (5). Šį klausimyną yra leidžiama naudoti moksliniais tikslais. Klausimynas buvo išverstas darbo autorės iš anglų kalbos panaudojant dvigubą vertimo metodą. Šiame tyrime D. M. Cable ir D. S. DeRue (2002) klausimyno patikimumas yra 0,939 (2 lentelė). Įvairiuose tyrimuose šio klausimyno patikimumas yra taip pat didelis. Autorių N. W. Chi ir S. Y. Pan (2012) tyrime klausimyno Cronbach $\alpha = 0,90$, D. M. Cable ir D. S. DeRue (2002) tyrime Cronbach $\alpha = 0,91$.

Klausimynas asmens – profesijos atitikimui tirti

Suvokiamam asmens – profesijos atitikimui tirti buvo taikytas autorių R. M. Vogel ir D. C. Feldman (2009) trijų teiginių klausimynas. Respondentai turėjo pažymėti labiausiai jiems tinkantį atsakymų variantą Likerto skalėje nuo visiškai nesutinku (1) iki visiškai sutinku (5). Klausimyną yra leidžiama naudoti moksliniais tikslais. Klausimai buvo išversti darbo autorės iš anglų kalbos panaudojant dvigubą vertimo metodą. Autorių R. M. Vogel ir D. C. Feldman (2009) straipsnyje "Integrating the levels of person-environment fit: The roles of vocational fit and group fit" klausimyno patikimumas Cronbach $\alpha = 0,65$. Šiame tyrime klausimyno

patikimumas labai panašus - Cronbach α = 0,648 (2 lentelė). Patikimumas Cronbach α yra daugiau už 0,6 tad klausimynas yra dar tinkamas naudoti tyrime.

Darbo autorės buvo sukurtas vienas papildomas teiginys: „Darbas, kurį šiuo metu dirbu organizacijoje, atitinka mano profesiją“, siekiant išsiaiškinti, ar respondento atliekamas darbas organizacijoje atitinka jo profesiją.

Pasitenkinimo darbu klausimynas

Tyrime buvo matuotas bendras darbuotojų pasitenkinimas darbu. Trijų teiginių klausimynas yra sukurtas autorių C. Cammann, M. Fichman, G. D. Jenkins ir J. Klesh (1983). Respondentai turėjo pažymėti labiausiai jiems tinkantį atsakymų variantą Likerto skalėje nuo visiškai nesutinku (1) iki visiškai sutinku (5). Klausimyną yra leidžiama naudoti moksliniais tikslais. Klausimai buvo išversti darbo autorės iš anglų kalbos panaudojant dvigubą vertimo metodą. Klausimyno patikimumas Cronbach α įvairuose tyrimuose siekia 0,67 – 0,95 (Fields 2002, 5). Šiame tyrime patikimumas Cronbach α = 0,870 (2 lentelė).

Ketinimo išeiti iš darbo klausimynas

Klausimynas paimtas iš autorių C. A. O‘Reilly III, J. Chatman ir D. F. Caldwell (1991) straipsnio „People and organizational culture: a profile comparison approach to assessing person – organization fit“. Klausimyną sudarė keturi klausimai, kurie darbo autorės buvo modifikuoti į teiginius. Respondentų buvo prašoma pažymėti labiausiai jiems tinkantį atsakymų variantą Likerto skalėje nuo visiškai nesutinku (1) iki visiškai sutinku (5). Klausimyno patikimumas nurodytas 2 lentelėje.

2 lentelė. Tyrime naudotų klausimynų vidinis patikimumas

Skalė	Teiginių skaičius	Cronbach alfa
Asmens – darbo atitikimas (poreikių – aprūpinimo)	3	0,905
Asmens – darbo atitikimas (reikalavimų – gebėjimų)	3	0,895
Asmens – organizacijos atitikimas	3	0,939
Asmens – profesijos atitikimas	3	0,648
Pasitenkinimas darbu	3	0,870
Ketinimas išeiti iš darbo	4	0,808

Tyrimo organizavimas ir etikos principai

Tyrimas buvo atliekamas draudimo įmonėje „X“ 2018 sausio – vasario mėnesiais. Ruošiant ir atliekant tyrimą buvo laikomasi mokslinės etikos principų. Pirmiausia buvo gautas direktorės leidimas atlikti tyrimą. Tiriamieji dalyvavo laisvanoriškai, anketoje nebuvo įtraukti klausimai, kurie žemintų tiriamųjų orumą ar kurstytų nesantaiką. Visi respondentai buvo supažindinti su apklausos tikslu ir jiems buvo paaiškinta, kad apklausa anoniminė.

Tyrimo objektas

Tyrimui atltikti pasirinkta draudimo įmonėje „X“, kuri teikia visas pagrindines gyvybės draudimo paslaugas bei sveikatos, kelionių, nelaimingų atsitikimų bei kritinių ligų draudimo paslaugas. Įmonę sudaro Vidurio, Rytų ir Vakarų regionas bei Centrinė buveinės. Šiuo metu organizacijoje dirba 116 įvairias pareigas einančių darbuotojų. Buvo sudaryta tikimybinė atsitiktinė paprastoji imtis, kai visų populiacijos elementų galimybė priklausyti imčiai yra vienoda (Čekanavičius ir Murauskas 2001). Žinant tiriamosios visumo skaičių, reikalinga tyrimui imtis buvo paskaičiuota pagal Paniotto formulę: $n = \frac{1}{\Delta^2 + \frac{1}{N}}$, kur

n – imties dydis

Δ- imties paklaidos dydis

N – generalinis visumos dydis

$n = \frac{1}{\Delta^2 + \frac{1}{2}} = \frac{1}{0{,}05^2 + \frac{1}{116}} = 90$

Taigi tam, kad imtis būtų reprezentatyvi reikalinga apklausti 90 darbuotojų. Tyrimas buvo atliekamas darbuotojų darbo metu vidiniu internetu siunčiant el. laišką su prašymu užpildyti klausimyną, pateiktą portale www.manoapklausa.lt. Užpildyti apklausą galėjo tik darbuotojai gavę nuorodą. Pasibaigus tyrimui duomenys buvo eksportuoti į SPSS 17.0 programą ir apdorojami. Iš viso atsakė 91 darbuotojas, taigi tyrimo imtis yra reprezentatyvi. Didžioji dauguma atsakiusiųjų buvo moterys (3 lentelė). Respondentų amžiaus svyravo nuo 21 iki 60 metų, vidurkis 33,8 (± 8,9 stand. nuokrypis) metai. Kiek mažiau nei tris ketvirtadalius (73 %) respondentų sudarė jauni 24 – 40 metų darbuotojai. Toliau amžius buvo suskirstytas pagal tercilius į tris grupes: jaunesnio (21 - 29), vidutinio (30 – 36) ir vyresnio (37 - 60) amžiaus darbuotojus. Toks suskirstymas reikalingas tolimesnei statistinei analizei siekiant patikrinti kintamųjų skirtumus pagal amžiaus grupes.

3 lentelėje pateikiamas respondentų pasiskirstymas pagal įvairias demografines charakteristikas. Kaip matyti iš lentelės duomenų, daugiausiai respondentų yra įgyję bakalauro bei magistro laipsnius. Įmonėje dirba įvairias pareigas einantys darbuotojai, tačiau daugiausiai yra vadybininkų – jie

sudarė daugiau nei pusę (58 %) atsakiusiųjų. Vadovaujančias (departamentų direktoriai, vadovai) pareigas užima 13 % respondentų. 44 respondentai nurodė dirbantys centrinėje buveinėje, po vienodai – dirba rytų ir vidurio regionuose ir mažiausiai – vakarų regione.

3 *lentelė.* Respondentų pasiskirstymas pagal demografines charakteristikas

Demografinės charakteristikos		Respondentų skaičius	Procentai (%)
Lytis	Vyrai	16	18
	Moterys	75	82
Amžius	Jaunesnis	32	35
	Vidutinis	30	33
	Vyresnis	29	32
Išsilavinimas	Magistro laipsnis	30	33
	Bakalauro laipsnis	39	43
	Aukštasis koleginis	18	20
	Vidurinis	4	4
Pareigos	Departamento direktorius	2	2
	Vadovas	10	11
	Vadybininkas	53	58
	Administratorius	10	11
	Analitikas	6	7
	Aktuaras	2	2
	Rizikos vertintojas	2	2
	Žalų ekspertas	1	1
	Buhalteris	4	5
	Specialistas	1	1
Regionas	Centrinė buveinė	44	48
	Vidurio	19	21
	Rytų	19	21
	Vakarų	9	10
Darbo stažas organizacijoje	Trumpesnis (≤ 2m)	33	36
	Vidutinis (3 – 6 m.)	29	32
	Ilgesnis (≥7 m.)	29	32

Analizuojant respondentų nurodytą darbo stažą įmonėje, paaiškėjo, kad trys respondentai dirba nuo įmonės įsteigimo pradžios t.y. 19 metų. 12 % respondentų nėra išdirbę pilnų metų, o stažo vidurkis įmonėje – 5,5 metų (± 4,9 standartinis nuokrypis). Tolimesnei statistinei analizei darbo stažas buvo suskirstytas į tris dalis pagal tercilius (3 lentelė).

3. ASMENS – DARBINĖS APLINKOS ATITIKIMO TYRIMO REZULTATAI

3.1. Asmens – darbinės aplinkos atitikimo, pasitenkinimo darbu ir ketinimo išeiti iš darbo lygis organizacijoje

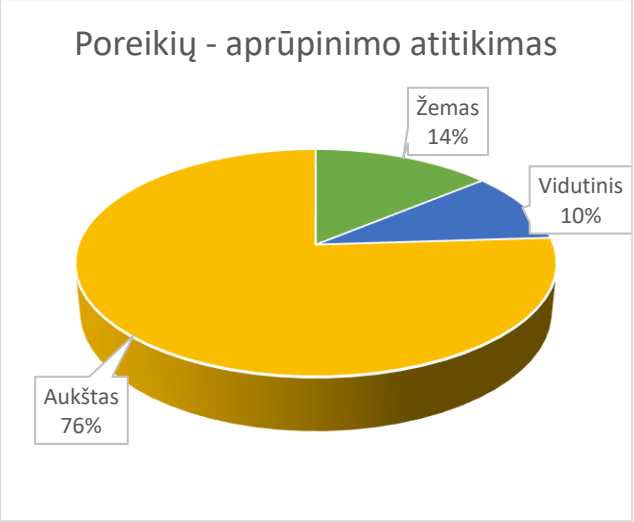
Pirmiausia tyrime buvo nustatomas A – O, A – P, A – D atitikimo, pasitenkinimo darbu ir ketinimo išeiti lygis organizacijoje. Buvo apskaičiuoti visų kintamųjų įverčių vidurkiai, kurių didesnės reikšmės rodo didesnį asmens – aplinkos atitikimą, didesnį pasitenkinimą darbu bei didesnį darbuotojų ketinimą išeiti iš darbo (4 lentelė).

4 lentelė. Tirtų kintamųjų reikšmių vidurkiai ir standartiniai nuokrypiai

Kintamieji	N	Mažiausia reikšmė	Didžiausia reikšmė	Vidurkis ± stand.nuorypis
Asmens – darbo atitikimas (poreikių – aprūpinimo)	91	3	15	10,95 ± 2,47
Asmens – darbo atitikimas (reikalavimų – gebėjimų)	91	3	15	12,48 ± 2,08
Asmens – organizacijos atitikimas	91	3	15	11,89 ± 2,35
Asmens – profesijos atitikimas	91	3	15	11,02 ± 1,94
Pasitenkinimas darbu	91	3	15	11,95 ± 2,18
Ketinimas išeiti iš darbo	91	4	20	9,98 ± 2,93

Kaip matyti iš 4 lentelės duomenų organizacijos darbuotojai pasižymi gana aukštu asmens – aplinkos atitikimu – kintamųjų reikšmių vidurkiai svyruoja nuo beveik 11 (poreikių – aprūpinimo atitikimui) iki beveik 12,5 (reikalavimų – gebėjimų atitikimui), kai didžiausiai galima vidurkio reikšmė yra 15. Pasitenkinimo darbo vidutinė reikšmė (M = 11,95) rodo, kad darbuotojų pasitenkinimo darbu lygis taip pat aukštas. Ketinimo išeiti iš darbo reikšmės vidurkis (M = 9,98, kai didžiausia galima reikšmė 20) atskleidžia, kad organizacijos darbuotojai pasižymi pakankamai nedideliu noru palikti darbą.

Siekiant tiksliau nustatyti respondentų pasiskirstymą pagal asmens – aplinkos atitikimo lygį, respondentai buvo suskirstyti į tris – žemo (skalės balų suma 3 – 8), vidutinio (skalės balų suma -9) ir aukšto (skalės balų suma 10 – 15) atitikimo grupes.

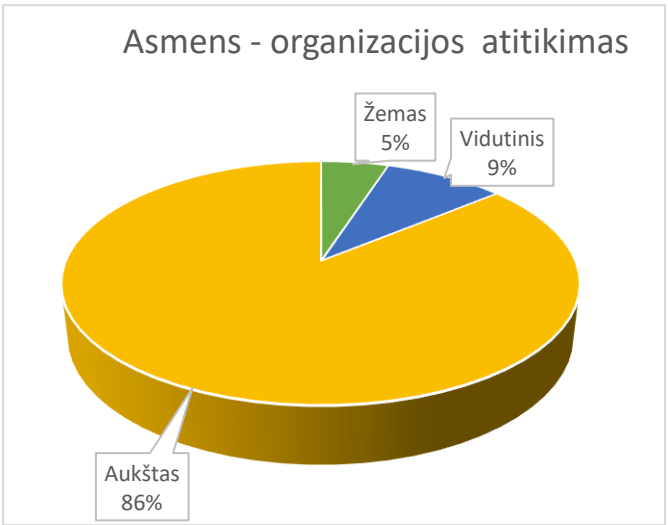


3 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal poreikių – aprūpinimo atitikimą

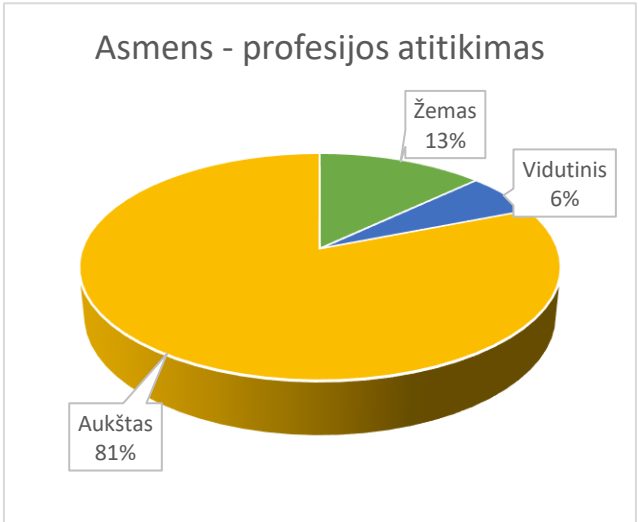


4 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal reikalavimų – gebėjimų atitikimą

Respondentų pasiskirstymas pagal asmens – darbo atitikimą pavaizduotas 3 ir 4 paveiksle. Pažvelgus į abi asmens – darbo atitikimo formų skritulines diagramas, matyti, kad tiek poreikių – aprūpinimo, tiek reikalavimų – gebėjimų atitikimas organizacijoje yra labai aukštas. Net 76 % darbuotojų manymu, jų atliekamas darbas pilnai patenkina jų poreikius ir tik 14 % mano priešingai. Matyti, jog reikalavimų – gebėjimo atitikimas organizacijoje yra dar didesnis. 89 % respondentų galvoja, kad jų turimos žinios, gebėjimai ir įgūdžai visiškai atitinka darbo keliamus reikalavimus ir vos 3 % atsakiusiųjų mano, kad jų gebėjimai neatitinka darbo reikalavimų.



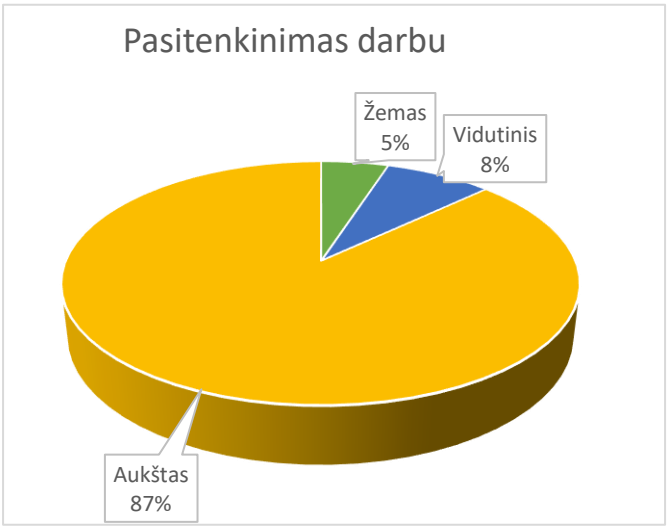
5 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal asmens – organizacijos vertybių atitikimą



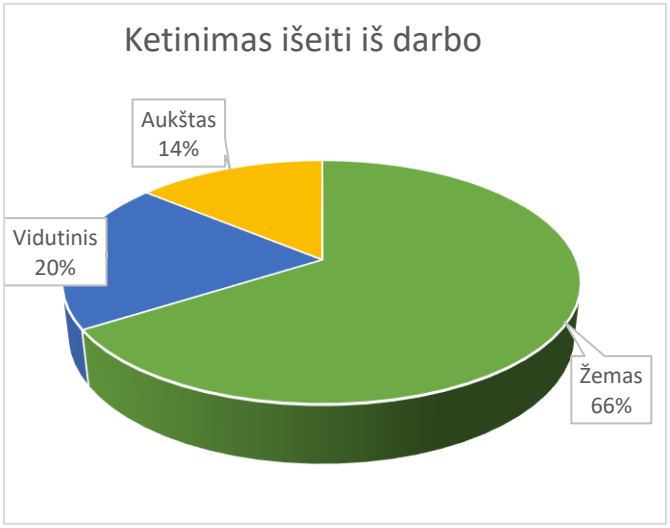
6 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal asmens – profesijos atitikimą

Tiriant asmens – organizacijos atitikimą paaiškėjo (5 pav.), kad net 86 % respondentų mano, kad egzistuoja geras atitikimas tarp jų vertybių ir organizacijos vertybių ir tik 5% galvoja priešingai. Pavaizduotas respondentų pasiskirstymas pagal asmens – profesijos atitikimą (6 pav.) atskleidžia, jog organizacijos darbuotojai pasižymi aukštu asmens – profesijos atitikimu. 81% respondentų mano, kad jų interesai atitinka pasirinktą profesiją ir 13 % galvoja, kad jų interesai neatitinka pasirinktos profesijos. Tiriant asmens – profesijos atitikimą dar buvo įtrauktas vienas papildomas klausimas norint išsiaiškinti, ar respondentų dabartinis darbas organizacijoje atitinka jų profesiją. Paaiškėjo, kad 49,5 % respondentų atliekamas darbas organizacijoje atitinka jų turimą profesiją, 22 % - nurodė, kad jų darbas neatitinka jų profesijos ir 28,5 %, kad atitinka iš dalies.

Toliau aiškintasi respondentų pasitenkinimo darbu ir ketinimo išeiti iš darbo lygis. Respondentai buvo suskirstyti į tris – žemo (skalės balų suma 3 – 8), vidutinio (skalės balų suma - 9) ir aukšto (skalės balų suma 10 – 15) pasitenkinimo darbu grupes ir į tris – žemo (skalės balų suma 4 – 11), vidutinio (skalės balų suma 12) ir aukšto (skalės balų suma 13 – 20) ketinimo išeiti iš darbo grupes.



7 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal pasitenkinimą darbu



8 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal ketinimą išeiti iš darbo

Kaip paaiškėjo (7 pav.), organizacijos darbuotojų pasitenkinimo darbu lygis yra labai aukštas – net 87% darbuotojų jaučia didelį pasitenkinimą darbu ir vos 5 % jaučia mažą pasitenkinimą darbu arba jo iš viso nejaučia. Tad nenuostabu, kad ir ketinimo išeiti iš darbo lygis organizacijoje yra pakankamai žemas – 66 % atsakiusiųjų pasižymi žemu ketinimu išeiti iš darbo ir tik 14 % rimtai galvoja apie išėjimą iš darbo.

Taigi ištyrus įmonės „X“ darbuotojų atitikimą su darbo aplinka lygį, paaiškėjo, kad egzistuoja aukštas darbuotojų atitikimas su visomis trimis darbo aplinkos dimensijomis. Didžiosios daugumos (76 –

89 %) respondentų manymu, egzistuoja geras asmens – organizacijos, asmens – profesijos ir asmens – darbo atitikimas. Taip pat nustatytas aukštas darbuotojų pasitenkinimo darbu bei ganėtinai mažas jų ketinimo išeiti iš darbo lygis.

3.2. Asmens – darbinės aplinkos atitikimo, pasitenkinimo darbu bei ketinimo išeiti iš darbo skirtumai pagal demografines charakteristikas

Prieš tikrinant išsikeltas hipotezes darbe dar buvo analizuojama, ar skiriasi A – D, A – P, A – O atitikimas, darbuotojų pasitenkinimas darbu ir ketinimas išeiti pagal respondentų demografines socialines charakteristikas: lytį, amžių, darbo stažą, užimamas pareigas. Kintamųjų skirtumai pagal lytį ir užimamas pareigas buvo nagrinėjami taikant neparametrinį Mann – Whitney kriterijų, o kintamųjų palyginimui pagal amžių ir darbo stažą buvo naudojamas neparametrinis Kruskal – Wallis kriterijus.

Pirmiausia darbe tikrinta, ar skiriasi kintamieji vyrų ir moterų grupėse. Nustatyta, kad A – D, A – O, A – P atitikimas, darbuotojų pasitenkinimas darbu bei ketinimas išeiti iš darbo tarp vyrų ir moterų statistiškai reikšmingai ($p > 0,05$) nesiskiria (4 priedas).

Toliau buvo analizuojami kintamųjų skirtumai pagal respondentų darbo stažą organizacijoje. Buvo nustatyta, kad P – A, A – O, A – P atitikimas, pasitenkinimas darbu bei ketinimas išeiti iš darbo nesiskira ($p > 0,05$) tarp skirtingo darbo stažo darbuotojų grupių. Tačiau rastas statistiškai reikšmingas skirtumas ($p = 0,041$) analizuojant R – G atitikimą skirtingose darbo stažo grupėse (5 lentelė). Nustatyta, kad didėjant respondentų darbo stažui, didėja R – G atitikimas, t.y. kuo ilgiau darbuotojai dirba organizacijoje, tuo geriau jie atitinka darbo keliamus reikalavimus. Taip pat stebima tendencija ($p = 0,061$), kad darbuotojų pasitenkinimas darbu didėja, ilgėjant darbo stažui organizacijoje.

5 lentelė. R – G atitikimo ir pasitenkinimo darbu palyginimas skirtingose darbo stažo grupėse

Kintamieji	Darbo stažas	N	Vid. Rangas	Vidurkis ± stand. Nuokrypis	Kruskal – Wallis kriterijus	Reikšm. p (dvipusis)
Reikalavimų – gebėjimų atitikimas	Trumpesnis	17	33,06	11,35±2,1	**6,365**	**0,041**
	Vidutinis	41	46,20	12,51±2,0		
	Ilgesnis	33	52,42	13,03±1,9		
Pasitenkinimas darbu	Trumpesnis	17	33,32	11,12 ±2,0	5,599	0,061
	Vidutinis	41	46,80	12,15±1,9		
	Ilgesnis	33	51,53	12,14±2,6		

Analizuojant kintamųjų skirtumus vadovaujamas ir nevadovaujamas pareigas užimančių respondentų grupėse (6 lentelė), paaiškėjo, kad P – A atitikimas ir pasitenkinimas darbu statistiškai reikšmingai skiriasi abejose grupėse. Paaiškėjo, kad vadovaujamas pareigas užimantys darbuotojai pasižymi didesniu P – A atitikimu (p = 0,005) bei didesniu pasitenkinimu darbu (p = 0,022). Tuo tarpu R – G, A – O, A – P atitikimas bei ketinimas išeiti iš darbo vadovaujamas ir nevadovaujamas pareigas užimančių darbuotojų grupėse statistiškai reikšmingai nesiskiria (p > 0,05) (4 priedas).

6 lentelė. P – A atitikimo ir pasitenkinimo darbu palyginimas vadovaujamas ir nevadovaujamas pareigas užimančių darbuotojų grupėse

Kintamieji	Pareigos	N	Vid. Rangas	Vidurkis ± stand. nuokrypis	Mann – Whitney U kriterijus	Reikšm. p (dvipusis)
Poreikių – aprūpinimo atitikimas	Vadovaujamos	12	66,91	12,91±1,8	210	**0,005**
	Nevadovaujamos	79	43,13	10,68±2,4		
Pasitenkinimas darbu	Vadovaujamos	12	62,77	13,18±1,8	256	**0,022**
	Nevadovaujamos	79	43,69	11,78±2,2		

Patikrinus, ar yra statistiškai reikšmingų skirtumų skirtingose respondentų amžiaus grupėse (7 lentelė), paaiškėjo, kad tik A – P atitikimas statistiškai reikšmingai skiriasi (p = 0,015). Vyresniems darbuotojams būdingas didesnis atitikimas su profesija. Tačiau kiti kintamieji – A – D, A – O atitikimas bei pasitenkinimas darbu ir ketinimas išeiti iš darbo nėra susijęs su darbuotojų amžiumi (p > 0,05) (4 priedas).

7 lentelė. A – P atitikimas skirtingo amžiaus grupėse

	Amžius	N	Vid. Rangas	Vidurkis ± stand. nuokrypis	Kruskal – Wallis kriterijus	
					$\chi 2$	Reikšmė p.
Asmens – profesijos atitikimas	Jaunesnis	32	36,98	10,41±1,8	8,346	**0,015**
	Vidutinis	30	45,75	10,93±2,2		
	Vyresnis	29	56,21	11,79±1,6		

Apibendrinant, dauguma tirtų kintamųjų nesiskiria pagal skirtingas socialines demografines charakteristikas. Tačiau išsiaiškinta, kad ilgėjant respondentų darbo stažui, didėja reikalavimų – gebėjimų atitikimas. Buvo taip pat nustatyta, kad vadovaujamas pareigas užimantys darbuotojai pasižymi didesniu

poreikių – aprūpinimo atitikimu bei aukštesniu pasitenkinimu darbu. Tyrimo rezultatai taip pat atskleidė, jog vyresniems darbuotojams būdingas didesnis atitikimas su profesija.

3.3. Asmens – darbinės aplinkos atitikimo dimensijų ryšiai su pasitenkinimu darbu ir ketinimu išeiti iš darbo

Tyrime buvo iškeltos trys hipotezės, kurioms tikrinti buvo pasitelktas Spearmano ranginės koreliacijos koeficientas. Buvo tirti ryšiai tarp visų asmens – aplinkos atitikimo dimensijų bei jų sąsajos su pasitenkinimu darbu ir ketinimu išeiti iš darbo. Kaip matyti iš 8 lentelės duomenų beveik tarp visų kintamųjų nustatyti statistiškai reikšmingi ryšiai. Pirmiausia buvo tikrinama pirmoji hipotezė teigianti, jog egzistuoja ryšys tarp visų asmens – aplinkos atitikimo dimensijų. Nustatyta, jog visos asmens – aplinkos atitikimo dimensijos siejasi tarpusavyje.

- Didėjant A – P atitikimui, didėja A – D atitikimas (poreikių – aprūpinimo ir reikalavimų – gebėjimų atitikimas). Tarp šių dimensijų nustatyta vidutinio stiprumo koreliacija:
  - Didėjant A – P atitikimui, didėja P – A atitikimas ($r = 0,571$, $p < 0,01$).
  - Didėjant A – P atitikimui, didėja R – G atitikimas ($r = 0,455$, $p < 0,01$).
- Didėjant A – P atitikimui, didėja A – O atitikimas. Tarp šių dimensijų taip pat nustatyta vidutinio stiprumo koreliacija ($r = 0,494$, $p < 0,01$).
- Didėjant A – O atitikimui, didėja A – D atitikimas.
  - Didėjant A – O atitikimui, didėja P – A atitikimas ($r = 0,355$, $p < 0,01$).
  - Didėjant A – O atitkimui, didėja R – G atitikimas ($r = 0,443$, $p < 0,01$).
- Be to taip pat nustatytas nors ir silpnas, bet visgi statistiškai reikšmingas ryšys ($r = 0,234$, $p < 0,05$) tarp abiejų A – D atitikimo formų – P – A ir R – G atitikimo.

Taigi pirmoji hipotezė pilnai patvirtinta – tarp visų asmens – aplinkos atitikimo dimensijų egzistuoja statistiškai reikšmingi ryšiai.

Toliau tyrime buvo tikrinama antroji hipotezė teigianti, kad tarp asmens – aplinkos atitikimo dimensijų ir pasitenkinimo darbu egzistuoja teigiamas ryšys. Tarp kintamųjų buvo nustatyti vidutinio stiprumi ryšiai:

- Didėjant A – O atitikimui, didėja pasitenkinimas darbu ($r = 0,449$, $p < 0,01$).
- Didėjant A – P atitikimui, didėja pasitenkinimas darbu ($r = 0,539$, $p < 0,01$).

- Didėjant A – D atitikimui, didėja pasitenkinimas darbu. Kaip matyti buvo nustatytas stiprus ryšys tarp P – A atitikimo ($r = 0,747$, $p < 0,01$) ir pasitenkinimo darbu, tuo tarpu ryšys su kita A – D atitikimo forma – R – G atitikimu, ryšys perpus silpnesnis ($r = 0,332$, $p < 0,01$).

Taigi ir antroji hipotezė H2 yra pilnai patvirtinta – asmens – aplinkos atitikimas siejasi su darbuotojų pasitenkinimu darbu.

Ir galiausiai koreliacinių ryšių analizė leido išsiaiškinti trečiosios hipotezės (asmens – aplinkos atitikimo dimensijos siejasi su darbuotojų ketinimais išeiti iš darbo) pagrįstumą.

- Tarp A – O atitikimo ir ketinimo išeiti iš darbo nustatytas vidutinis, tačiau lyginant su kitais silpniausias neigiamas ryšys ($r = -0,312$, $p < 0,01$).
- A – P atitikimo ir ketinimo išeiti iš darbo koreliacijos analizė rodo kiek stipresnį vidutinio stiprumo neigiamą ryšį ($r = -0,431$, $p < 0,01$).
- A – D atitikimo ryšiai su ketinimu išeiti iš darbo rezultatai kiek stebina: nustatytas stiprus ryšys su P – A atitikimu ($r = -0,663$, $p < 0,01$), tačiau jokio ryšio su R – G atitikimu ($r = - 0,135$, $p=0,202$).

Trečioji darbe iškelta hipotezė beveik pilnai patvirtinta – egzistuoja ryšys tarp visų asmens – aplinkos atitikimo dimensijų (išskyrus reikalavimų – gebėjimų atitikimą) ir ketinimą išeiti iš darbo. Taip pat buvo nustatytas pakankamai stiprus ryšys tarp pasitenkinimo darbu ir ketinimo išeiti iš darbo ($r = - 0,648$, $p< 0,01$).

8 lentelė. Kintamųjų tarpusavio koreliacijos

Kintamieji	Reikalavimų – gebėjimų atitikimas	Asmens – organizacijos atitikimas	Asmens – profesijos atitikimas	Pasitenkinimas darbu	Ketinimas išeiti iš darbo
Poreikių – aprūpinimo atitikimas	**0,234***	**0,355****	**0,571****	**0,747****	**-0,663****
Reikalavimų – gebėjimų atitikimas	-	**0,443****	**0,455****	**0,332****	-0,135 p=0,202
Asmens – organizacijos atitikimas	-	-	**0,494****	**0,499****	**-0,312****
Asmens – profesijos atitikimas	-	-	-	**0,539****	**-0,431****
Pasitenkinimas darbu	-	-	-	-	**-0,648****

*Koreliacija statistiškai reikšminga, kai $p < 0,05$
** Koreliacija statistiškai reikšminga, kai $p < 0,01$

Apibendrinus kintamųjų tarpusavio koreliacijos analizę, gauta, kad visos trys darbe iškeltos hipotezės pasitvirtino. Asmens – aplinkos dimensijos vidutiniškai stipriai siejasi tarpusavyje, silpniausias ryšys nustatytas tarp abiejų A – D atitikimo formų. Paaiškėjo, kad egzistuoja ryšys tarp visų asmens – aplinkos dimensijų ir pasitenkinimo darbu. Ypač stipriai siejasi poreikių – aprūpinimo atitikimas ir pasitenkinimas darbu. Taip pat nustatyta, kad kuo didesnis asmens – aplinkos atitikimas, tuo mažesnis ketinimas išeiti iš darbo. Tik vienintelis reikalavimų – gebėjimų atitikimas nesisieja su ketinimu išeiti iš darbo. Taip pat nustatyta, kad egzistuoja stiprus ryšys tarp pasitenkinimo darbu ir ketinimo išeiti iš darbo.

3.4. Asmens – darbinės aplinkos atitikimo dimensijų prognostinė reikšmė pasitenkinimui darbu ir ketinimui išeiti iš darbo

Norint nustatyti, kurios asmens – aplinkos atitikimo dimensijos prognozuoja ketinimą išeiti iš darbo buvo atlikta daugialypės tiesinės regresijos analizė. Išanalizavus 9 lentelėje pateiktus duomenis paaiškėjo, kad tik P – A atitikimas statistiškai reikšmingai ($p < 0,05$, $\beta = -0,583$, $t = -5,643$) prognozuoja darbuotojų ketinimą išeiti iš darbo. P - A atitikimo standartizuoto beta koeficiento reikšmė neigiama, nes ryšys tarp šios dimensijos ir ketinimo išeiti yra neigiamas. R – G, A – O bei A – P atitikimas neturi statistiškai reikšmingos prognostinės vertės darbuotojų ketinimui išeiti iš darbo ($p > 0,05$).

9 lentelė. Asmens – aplinkos atitikimo dimensijų poveikis darbuotojų ketinimui išeiti iš darbo

Kintamieji	Standartizuoti β koeficientai	t reikšmė	Reikšmė p.
Konstanta	-	10,092	<0,0001
Poreikių – aprūpinimo atitikimas	**-0,583****	-5,643	<0,0001
Reikalavimų – gebėjimų atitikimas	0,097	0,955	0,342
Asmens – organizacijos atitikimas	0,030	-0,298	0,766
Asmens – profesijos atitikimas	-0,93	-0,838	0,404

**Statistiškai reikšmingas rodiklis kai $p < 0,01$

Paaiškėjus, kad tik poreikų – aprūpinimo atitikimas reikšmingai numato ketinimą išeiti iš darbo buvo atlikta nauja regresinė analizė pašalinus statistiškai nereikšmingus regresorius (10 lentelė). Naujai sudaryto regresinio modelio determinacijos koeficientas ($R^2 = 0,384$, $p < 0,05$) rodo, jog poreikių – aprūpinimo atitikimas leidžia prognozuoti 38,4 % ketinimo išeiti iš darbo kintamojo variacijos.

10 lentelė. P – A atitikimo poveikis darbuotojų ketinimui išeiti iš darbo

Kintamieji	Standartizuoti β koeficientai	t reikšmė	Reikšmė p.	R^2
Konstanta	-	16,256	**<0,0001**	
Poreikių – aprūpinimo atitikimas	**-0,620****	-7,449	**<0,0001**	**0,384****

**Statistiškai reikšmingas rodiklis kai p < 0,01

Toliau tyrime buvo siekiama nustatyti asmens – aplinkos atitikimo dimensijų prognostinę reikšmę darbuotojų pasitenkinimui darbu. Taigi buvo atlikta regresinė analizė, kai priklausomu kintamuoju pasirinktas pasitenkinimas darbu. Regresijos rezultati pateikti 11 lentelėje.

11 lentelė. Asmens – aplinkos atitikimo dimensijų poveikis darbuotojų pasitenkinimui darbu

Kintamieji	Standartizuoti β koeficientai	t reikšmė	Reikšmė p.
Konstanta	-	2,312	**<0,0001**
Poreikių – aprūpinimo atitikimas	**0,674****	8,450	**<0,0001**
Reikalavimų – gebėjimų atitikimas	0,076	0,970	0,335
Asmens – organizacijos atitikimas	**0,161***	2,043	**0,044**
Asmens – profesijos atitikimas	0,023	0,272	0,786

*Statistiškai reikšmingas rodiklis kai p<0,05
**Statistiškai reikšmingas rodiklis kai p<0,01

Regresinės analizės rezultatai (11 lentelė) atskleidžia, kad R – G ir A – P atitikimas neturi statistiškai reikšmingos prognostinės reikšmės pasitenkinimui darbu (β = 0,076, p = 0,335 > 0,05 ir β = 0,023, p = 0,786 > 0,05). Tuo tarpu P – A ir A – O atitikimas leidžia numatyti pasitenkinimą darbu (β = 0,674, p < 0,001 ir β = 0,161, p < 0,001. Buvo sudarytas naujas regresijos modelis, pašalinus nereikšmingus regresorius (reikalavimų – gebėjimų ir asmens – profesijos atitikimą) (12 lentelė).

12 lentelė. P – A ir A – O atitikimo poveikis darbuotojų ketinimui išeiti iš darbo

Kintamieji	Standartizuoti β koeficientai	t reikšmė	Reikšmė p.	R^2
Konstanta	-	3,758	< 0,0001	**0,632****
Poreikių – aprūpinimo atitikimas	**0,691***	9,692	< 0,0001	
Asmens – organizacijos atitikimas	**0,191****	2,793	0,006	

*Statistiškai reikšmingas rodiklis kai p<0,05
**Statistiškai reikšmingas rodiklis kai p<0,01

Taigi iš lentelės duomenų matyti, kad kintamieji šioje regresijos lygtyje leido prognozuoti 63,2 % pasitenkinimo darbu variacijos. Taip pat matyti, kad P – A atitikimo koeficiento beta reikšmė (β = 0,691) yra didesnė už A – O atitikimo beta reikšmę (β = 0,191), vadinasi galima teigti, jog pasitenkinimas darbu yra labiau susijęs su P - A atitikimu nei su A – organizacijos atitikimu. Taigi atlikus šias regresines analizes dviems priklausomiems kintamiesiems – pasitenkinimui darbu ir ketinimui išeiti iš darbo gauta, kad pasitenkinimą darbu prognozuoja P – A ir A – O atitikimas, tuo tarpu ketinimą išeiti iš darbo prognozuoja tik P – A atitikimas.

Toliau tyrime buvo nuspręsta atlikti gilesnę asmens – aplinkos atitikimo ryšio su pasitenkinimu darbu ir ketinimu išeiti iš darbo analizę. Mokslinėje literatūroje dažnai iškeliama idėja, jog asmens – aplinkos atitikimo poveikis kai kuriems organizaciniams kintamiesiems yra netiesioginis, o veikiamas kitų charakteristikų. Štai pavyzdžiui autorių J. W. Westerman ir L. A. Cyr (2004) tyrimas parodė, kad darbuotojų ketinimo išeiti iš darbo ryšys su A – O atitikimu yra veikiamas darbuotojų pasitenkinimo darbu. Taigi žinant, kad ketinimą išeiti iš darbo ir pasitenkinimą darbu prognozoja P – A atitikimas, o ketinimas išeiti iš darbo yra statistiškai reikšmingai susijęs su pasitenkinimu darbu ($r = 0,648$, $p < 0,05$), keliama idėja, jog pasitenkinimas darbu veikia ryšį tarp P – A atitikimo ir ketinimo išeiti iš darbo. Šiai idėjai patikrinti naudotasi R. M. Baron ir D. A. Kenny (1986) rekomenduotu būdu, pritaikant daugialypį hierarchinės regresijos modelį, kai kintamieji į regresijos lygtį įvedami etapais. Tam, kad galima būtų teigti, kad pasitenkinimas darbu pilnai veikia ryšį tarp poreikių – aprūpinimo atitikimo ir ketinimo išeiti iš darbo, kintamieji turi tenkinti šias sąlygas:

1. P – A atitikimas statistiškai reikšmingai prognozuoja ketinimą išeiti iš darbo.
2. P – A atitikimas statistiškai reikšmingai prognozuoja pasitenkinimą darbu.
3. Pasitenkinimas darbu statistiškai reikšmingai prognozuoja ketinimą išeiti iš darbo.

4. P – A atitikimas neleidžia reikšmingai numatyti ketinimo išeiti iš darbo, kai į analizę įtraukiamas pasitenkinimas darbu.

Regresinės analizės, numatančios ketinimą išeiti iš darbo, tiriant pasitenkinimo darbu poveikį rezultatai pateikti 13 lentelėje.

13 lentelė. Pasitenkinimo darbu poveikis ryšiui tarp P – A atitikimo ir ketinimo išeiti iš darbo

Kintamieji	Standartizuoti β koeficientai	R^2
1 etapas		
Amžius	0,045	
Stažas	-0,105	0,008
2 etapas		
Poreikių – aprūpinimo atitikimas	**-0,638****	
ΔR^2		**0,381****
		0,389**
3 etapas		
Pasitenkinimas darbu	**-0,358***	
Poreikių – aprūpinimo atitikimas	**-0,354***	
ΔR^2		**0,050***
		0,439*

*Statistiškai reikšmingas rodiklis kai p<0,05
**Statistiškai reikšmingas rodiklis kai p<0,01

Kaip matyti, kintamieji į regresijos lygtį įvedami trimis etapais. Pirmu etapu įvedami kontroliniai kintamieji – respondentų amžius ir darbo stažas organizacijoje. Kaip ir galima buvo tikėtis, pirmame etape negauta statistiškai reikšmingo determinacijos koeficiento ($R^2 = 0,08$, $p > 0,05$), vadinasi amžius ir darbo stažas neturi prognostinio poveikio darbuotojų ketinimui išeiti iš darbo. Antru etapu įvestas nepriklausomas kintamasis P – A atitikimas rodo reikšmingą determinacijos koeficiento R^2 pokytį ($\Delta R^2 = 0,381$, $p < 0,05$), ką jau buvo parodžiusi anksčiau atlikta analizė, P – A atitikimas statistiškai reikšmingai prognozuoja ketinimą išeiti iš darbo. Papildomai trečiajame etape įtraukus pasitenkinimą darbu R^2 pokytis yra labia mažas, tačiau statistiškai reikšmingas ($\Delta R^2 = 0,05$, $p < 0,05$), o bendra R^2 reikšmė šiai regresijos lygčiai yra 0,439. Tiek pasitenkinimas darbu ($\beta = -0,358$, $p < 0,05$) tiek poreikių – aprūpinimo atitikimas ($\beta = -0,354$, $p < 0,05$) kartu prognozuoja 43,9 % ketinimo išeiti iš darbo variacijos. Kaip matyti į lygtį įvedus pasitenkinimą darbu, P – A atitikimas vis tiek statistiškai reikšmingai prognozavo ketinimą išeiti iš darbo,

tačiau galima stebėti, kad standartizuotas beta koeficientas P – A atitikimui sumažėjo 45% (antrame etape β = -0,638, trečiame etape β = -0,354). Taigi remiantis gilesne duomenų analize, galima daryti išvadą, kad P – A atitikimas turi tiesioginį prognostinį poveikį darbuotojų ketinimui išeiti iš darbo ir šis ryšys yra tik dalinai veikiamas darbuotojų pasitenkinimo darbu.

Analizuojant duomenis kilo klausimas, kodėl A – P atitikimas, turintis stipresnį koreliacinį ryšį su tiriamomis darbuotojų nuostatomis nei A – O atitikimas, neprognozavo nei pasitenkinimo darbu, nei ketinimo išeiti iš darbo. Buvo iškelta prielaida, jog galbūt A – P atitikimo poveikis darbuotojų nuostatoms yra veikiamas kitų A – A atitikimo dimensijų. Be to autoriai R. M. Vogelis ir D. C. Feldmanas (2009) nustatė, kad A – P ryšys su darbuotojų nuostatomis buvo pilnai veikiamas A – O ir A – D atitikimo. Patikrinti šiai prielaidai buvo sudarytos trys hierarchinės regresinės analizės. Pirmoji regresinė analizė tyrė ryšį:

A – P atitikimas ---- A – O atitikimas ---- Pasitenkinimas darbu

Remiantis R. M. Baron ir D. A. Kenny (1986) pasiūlytu metodu, tam, kad galima būtų teigti, kad A – O atitikimas veikia ryšį tarp A - P atitikimo ir pasitenkinimo darbu, kintamieji turi tenkinti šias sąlygas:

1. A – P atitikimas statistiškai reikšmingai prognozuoja pasitenkinimą darbu.
2. A – P atitikimas statistiškai reikšmingai prognozuoja A – O atitikimą.
3. A – O atitikimas statistiškai reikšmingai prognozuoja pasitenkinimą darbu.
4. A - P atitikimas neleidžia reikšmingai numatyti pasitenkinimo darbu, kai į analizę įtraukiamas A – O atitikimas.

Buvo atliktos regresines analizės (5 priedas) aukščiau nurodytų sąlygų išpildymo patikrinimui. Paaiškėjus, kad pirmosios sąlygos išpildytos buvo atlikta hierarchinė regresinė analizė (14 lentelė). Kaip matyti, kontrolės sumetimais įvesti kintamieji – amžius ir stažas neparodė statistiškai reikšmingo determinacijos koeficiento. Antrame etape įvedus A – P atitikimą determinacijos koeficiento pokytis ($\Delta R^2 = 0,223$, $p < 0,01$) buvo reikšmingas ir A – P atitikimas leido prognozuoti 24,7 % pasitenkinimo darbu variacijos. Trečiame etape įvedus A – O atitikimą gauta, jog bendrai kintamieji šioje lygtyje prognozuoja 33,9 % pasitenkinimo darbu variacijos. Kaip matyti, įvedus A – O atitikimą, A – P atitikimas vis tiek statistiškai reikšmingai prognozavo priklausomąjį kintamąjį. Remiantis M. Baron ir D. A. Kenny (1986) metodu, galima teigti, kad A – O atitikimas tik iš dalies veikia ryšį tarp A – P atitikimo ir pasitenkinimo darbu. Paaiškėjo, kad A – P atitikimas (kai kontroliuojamas tik A – O atitikimo poveikis), turi tiesioginį poveikį darbuotojų pasitenkinimui darbu, be to A – P atitikimas šiek tiek geriau prognozuoja ($\beta = 0,350$) pasitenkinimą darbu nei A – O atitikimas ($\beta = 0,338$).

14 lentelė. A – O poveikis ryšiui tarp A – P atitikimo ir pasitenkinimo darbu

Kintamieji	Standartizuoti β koeficientai	R^2
1 etapas		
Amžius	0,158	
Stažas	-0,011	0,023
2 etapas		
A – P atitikimas	**0,494****	
ΔR^2		**0,223****
		0,247**
3 etapas		
A – O atitikimas	**0,338***	
A – P atitikimas	**0,350***	
ΔR^2		**0,093****
		0,339**

*Statistiškai reikšmingas rodiklis kai $p < 0,05$
**Statistiškai reikšmingas rodiklis kai $p < 0,01$

Toliau buvo tikrinama prielaida, kad P – A atitikimas veikia ryšį tarp A – P atitikimo ir pasitenkinimo darbu:

A – P atitikimas ---- P – A atitikimas ---- Pasitenkinimas darbu

Tam, kad prielaida būtų teisinga kintamieji turi tenkinti šias sąlygas:

1. A – P atitikimas statistiškai reikšmingai prognozuoja pasitenkinimą darbu.
2. A – P atitikimas statistiškai reikšmingai prognozuoja P - A atitikimą.
3. P - A atitikimas statistiškai reikšmingai prognozuoja pasitenkinimą darbu.
4. A - P atitikimas neleidžia reikšmingai numatyti pasitenkinimo darbu, kai į analizę įtraukiamas P - A atitikimas.

Pirmosios trys sąlygos buvo patenkintos, tad buvo atlikta hierarchinė regresinė analizė ketvirtai prielaidai patikrinti (15 lentelė).

15 lentelė. P – A atitikimo poveikis ryšiui tarp A – P atitikimo ir pasitenkinimo darbu

Kintamieji	Standartizuoti β koeficientai	R^2
1 etapas		
Amžius	0,158	
Stažas	-0,011	0,023
2 etapas		
A – P atitikimas	**-0,494****	
ΔR^2		**0,223****
		0,247**
3 etapas		
A – P atitikimas	0,122	
Poreikių - aprūpinimo atitikimas	**0,732****	
ΔR^2		**0,375****
		0,621**

*Statistiškai reikšmingas rodiklis kai p<0,05
**Statistiškai reikšmingas rodiklis kai p<0,01

Pirmu etapu įvesti kontroliniai kintamieji amžius ir stažas nerodė statistiškai reikšmingos prognozės ($p > 0,05$). Antru etapu įvestas A – P atitikimas rodė statistiškai reikšmingą determinacijos koeficiento pokytį ($\Delta R^2 = 0,223$, $p < 0,01$) ir prognozavo 24,7 % pasitenkinimo darbu variacijos. Trečiame etape įvedus P – A atitikimą determinacijos koeficiento pokytis buvo vėl statistiškai reikšmingas ($\Delta R^2 = 0,375$, $p < 0,01$), o kintamieji šioje lygtyje prognozavo net 62,1 % pasitenkinimo darbu variacijos. Tačiau čia svarbiausias buvo A – P atitikimo standartizuoto beta koeficiento reikšmingumo pokytis ($\beta = 0,122$, $p > 0,05$). Įvedus į lygtį P – A atitikimą, A – P atitikimas jau neleido prognozuoti pasitenkinimo darbu, vadinasi prielaida, jog P – A atitikimas veikia ryšį tarp A – P ir pasitenkinimo darbu yra teisinga.

Galiausiai buvo patikrinta paskutinė prielaida, kad ryšys tarp A – P atitikimo ir ketinimo išeiti iš darbo yra veikiamas P – A atitikimo:

A – P atitikimas ---- P – A atitikimas ---- Ketinimas išeiti iš darbo

Prielaidos teisingumo įrodymui reikia išpildyti šias keturias sąlygas:

1. A – P atitikimas statistiškai reikšmingai prognozuoja ketinimą išeiti iš darbo.
2. A – P atitikimas statistiškai reikšmingai prognozuoja P – A atitikimą.
3. P – A atitikimas statistiškai reikšmingai prognozuoja ketinimą išeiti iš darbo.

4. A – P atitikimas neleidžia statistiškai reikšmingai prognozuoti ketinimo išeiti iš darbo, kai į lygtį įvedamas P – A atitikimas.

Įsitikinus, kad pirmosios trys prielaidos yra teisingos (5 priedas), buvo atlikta hierarchinė regresinė analizė (16 lentelė).

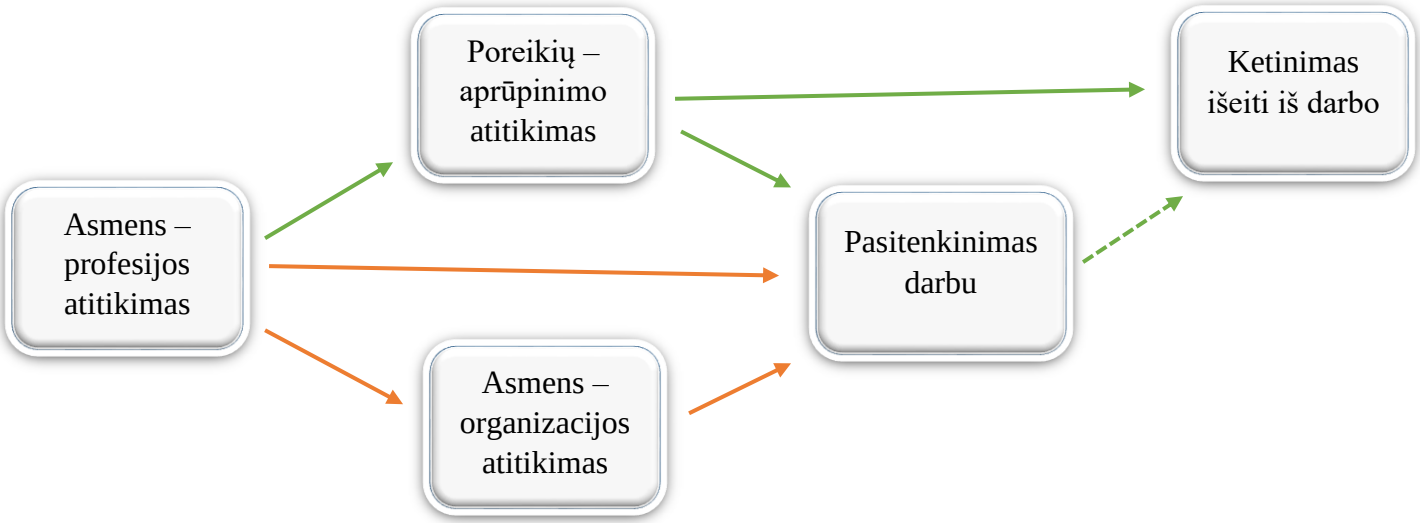
16 lent. P – A atitikimo poveikis ryšiui tarp A – P atitikimo ir ketinimo išeiti iš darbo

Kintamieji	Standartizuoti β koeficientai	R^2
1 etapas		
Amžius	0,045	
Stažas	-0,105	0,08
2 etapas		
A – P atitikimas	**-0,378****	
ΔR^2		**0,131****
		0,139**
3 etapas		
A – P atitikimas	-0,071	
Poreikių - aprūpinimo atitikimas	**-0,602****	
ΔR^2		**0,254****
		0,393**

*Statistiškai reikšmingas rodiklis kai p<0,05
**Statistiškai reikšmingas rodiklis kai p<0,01

Pirmame etape kontroliniai kintamieji nerodė statistiškai reikšmingo determinacijos koeficiento. Antrame etape įvestas A – P atitikimas parodė statistiškai reikšmingą determinacijos koeficiento pokytį ($\Delta R^2 = 0,131$, $p < 0,01$), o kintamieji šioje lygtyje prognozavo 13,9 % ketinimo išeiti iš darbo variacijos. Trečiame etape į analizę įvedus P – A atitikimą, A – P atitikimas jau neleido statistiškai reikšmingai prognozuoti ketinimo išeiti iš darbo ($\beta = -0,071$, $p > 0,05$). Analizė patvirtino, jog ryšys tarp A – P atitikimo ir ketinimo išeiti iš darbo yra pilnai veikiamas P – A atitikimo.

Sujungus visų regresinių analizių rezultatus, gautus ryšius tarp kintamųjų galima pavaizduoti tokia schema:



9 pav. Nustatytų ryšių tarp kintamųjų schema.

- Poreikių – aprūpinimo atitikimas statistiškai reikšmingai prognozuoja ketinimą išeiti iš darbo.
- Pasitenkinimą darbu prognozuoja poreikių – aprūpinimo ir A – O atitikimas.
- Poreikių – aprūpinimo ir ketinimo išeiti iš darbo ryšys yra dalinai veikiamas pasitenkinimo darbu.
- Atskirai įvertinus poreikių – aprūpinimo ir A – O atitikimo poveikį ryšiui tarp A – P atitikimo ir darbuotojų nuostatų paaiškėjo, jog:
  - A – P atitikimo ryšys su darbuotojų ketinimu išeiti iš darbo yra pilnai veikiamas poreikių – aprūpinimo atitikimo.
  - A – P atitikimo ryšys su pasitenkinimu darbu yra pilnai veikiamas poreikių – aprūpinimo atitikimo.
  - A – P atitikimas turi tiesioginį poveikį darbuotojų pasitenkinimui darbu bei yra dalinai veikiamas ir A – O atitikimo.

4. REZULTATŲ APTARIMAS

Šiame tyrime analizuojami klausimai buvo formuluojami remiantis suvokimo, kad A – A atitikimas yra daugialypis konceptas, kurio dimensijos sąveikauja ir daro įtaką viena kitai, kaip ir individo suvokimas apie atitikimą su darbo aplinka formuoja su darbu susijusias jo nuostatas. Dėl šios priežasties tyrime siekta integruotai ištirti tris A – A atitikimo dimensijas, siekiant atsakyti į probleminį klausimą, koks jų tarpusavio ryšys ir poveikis darbuotojo nuostatoms.

Remiantis moksline literatūra buvo iškelta hipotezė, kad tarp visų trijų A - A atititikimo dimensijų egzistuoja ryšiai. Hipotezei patikrinti buvo atlikta kintamųjų koreliacinė analizė. Hipotezės dalis teigianti, jog didėjant A – P atitikimui, didėja A – O ir A – D atitikimas pasitvirtino. Nustatyta, jog A – P atitikimas vidutiniškai stipriai siejasi su A – O ir su A – D abejomis atitikimo formomis. Bene vienintelis tyrimas, kuriame kartu buvo nagrinėtos tos pačios A – A atitikimo formos yra autorių R. M. Vogelio ir D. C. Feldmano (2009) studija, kurios rezultatai taip pat atskleidžia vidutiniškai stiprius ryšius tarp tirtų kintamųjų. Šio tyrimo rezultatai patvirtina autorių D. C. Feldmano ir T. W. H. Ng (2007) įžvalgą, jog A – P atitikimas gali būti svarbi sąlyga geresniam A – O ir A – D atitikimui pasiekti. Kitaip tariant, žmogus nejaučiantis atitikimo su pasirinkta profesija nebus tiek sėkmingas konkrečioje organizacijoje, kiek galėtų būti, jeigu jo pasirinkta profesija gerai atitiktų jo interesus. Net jeigu darbuotojas turės puikius įgūdžius atlikti darbo užduotis, tačiau jo organizacijos vertybės nederės su jo profesijos deklaruojamomis vertybėmis vargu ar žmogus pasieks aukštą atitikimą su organizacija. Todėl kaip buvo pasiūlyta D. C. Feldman ir T. W. H. Ng (2007), gali būti, kad A – P atitikimas turi „lubų efektą“ aukštam A – O ir A – D atitikimui pasiekti. A – A atitikimo dimensijų ryšių analizė parodė, kad A – P atitikimas stipriausiai siejasi su poreikių – aprūpinimo atitikimu. Šie rezultatai nestebina, nes individų atitikimas profesijai sietinas su individualių poreikių patenkinimu. Žmonės investuoja savo laiką ir energiją į pasirinktą profesiją tam, kad iš dalies patenkintų savo poreikius (finansinius, psichologinius, socialinius) (Cable ir DeRue 2002), tad ir atitikimas su profesija turėtų stipriau sietis su poreikių – aprūpinimo atitikimu nei su A – O atitikimu. Taip pat nestebina A – P atitikimo ryšys su reikalavimų – gebėjimų atitikimu, nes jau pasirinkdamas profesiją asmuo tikėtina turės arba sieks įgyti atitinkamus įgūdžius atlikti užduotis, reikalingas būnant tam tikros profesijos atstovu.

A – P ir A – O atitikimo ryšius taip pat tyrė G. Rudinskaite (2009), tačiau gauta koreliacija nebuvo reikšminga ($p < 0$). Gali būti, kad tokiems rezultatams įtakos turėjo skirtingi kintamųjų įvertinimo įrankiai. Šiame bei autorių R. M. Vogel ir D. C. Feldman (2009) tyrime A – P ir A – O atitikimai buvo vertinami pasitelkiant tiesioginį suvokiamą atitikimą, kai respondentas pats nusprendžia, kiek jis atitinka savo

profesiją ir organizaciją, o minėtame darbe buvo naudojamas netiesioginis objektyvus A – O atitikimo įvertinimo būdas ir subjektyvus A – P atitikimo vertinimo įrankis. Kartais tiesioginiai atitikimo matavimai yra kritikiuojami dėl polinkio į tendenciją (Salancik ir Pfeffer 1977, cit. pgl: Kristof, 1996) („Jeigu man patinka mano darbas, tai man patinka ir mano organizacija“). Nepaisant kritikos tiesioginiai matavimai yra plačiai naudojami, nes net jeigu objektyvus atitikimas neegzistuoja, tačiau respondentas nurodo, jog gerai atitinka aplinką, jo elgesys ir nuostatos bus sąlygotas jo subjektyvaus suvokimo apie atitikimą. Beje dėl šios priežasties tiesiogiai matuotas A – A atitikimas geriau siejasi su darbuotojo nuostatomis nei netiesioginiai atitikimo matavimai.

Hipotezės dalis, teigianti, kad didėjant A – O atitikimui, didėja A – D atitikimas taip pat pasitvirtino. Tarp A – O ir A – D atitikimo (r = 0,355 poreikių – aprūpinimo ir r = 0,443 reikalavimų – gebėjimų) buvo nustatyti statistiškai svarbūs ryšiai. Koreliacinių ryšių stiprumas šiame tyrime panašus į R. M. Vogelio ir D. C. Feldmano (2009) tyrimo rezultatus (r = 0,55 poreikių – aprūpinimo atitikimas; r = 0,42 reikalavimų – gebėjimų atitikimas), tačiau ženkliai skiriasi nuo J. Lauver ir A. Kristof – Brown (2001) (r = 0,18) bei O’Reilly ir kolegų (1991) gautus rezultatus (r = 0,16). Lyginant rezultatus, reiktų atkreipti dėmesį, kad minėtuose tyrimuose buvo tiriamas tik reikalavimų – gebėjimų atitikimas, kuris buvo vertinamas pasitelkiant kitokį vertinimo įrankį. Nors įvairių tyrimų rezultatai atskleidžia skirtingo stiprumo ryšius tarp kintamųjų, tačiau visuose tyrimuose jie statistiškai reikšmingi, kas patvirtina, kad didėjant A – O atitikimui didėja ir A – D atitikimas. Organizacija, kurioje A – O atitikimas yra pakankamai aukštas, informacija yra geriau perduodama bei suprantama, mažėja nesusipratimų bei yra geresnė komunikacija ir supratimas tarp organizacijos narių (Cable ir Edwards 2009). Aukšto A – O atitikimo aplinkoje yra sukuriamos palankesnės sąlygos poreikių – aprūpinimo ir reikalavimų – gebėjimų atitikimui sukurti (Boon ir Biron 2016, 2182). Be to organizacijoje esanti atlygio sistema yra apspręsta jos vertybių, tai pat kaip ir darbuotojo vertybių sistema daro įtaką jo poreikiams bei vystomų įgūdžių pasirinimui. Tad nors konceptualiai A – O ir A – D atitikimo sampratos skirtingos, tačiau jos persipina tiek, kiek vertybės atspindi organizacijos atlygio sistemą, reikalavimus darbuotojams bei darbuotojo poreikius ir gebėjimus.

Darbe buvo iškeltos hipotezės, kad A – A atitikimas siejasi su pasitenkinimu darbu ir ketinimu išeiti iš darbo. Šie ryšiai aptinkami daugelio autorių tyrimuose ir tai yra viena pagrindinių A – A atitikimo susidomėjimo priežasčių tarp mokslininkų. Hipotezės dalis, teigianti, jog A – O atitikimas siejasi su pasitenkinimu darbu (r = 0,499) ir ketinimu išeiti iš darbo (r = -0,312) pilnai pasitvirtino. Šie ryšiai patvirtinami daugelio autorių tyrimuose, tad juos galima palyginti tarpusavyje. O’Reilly ir kolegų (1991) tyrime atskleistas kiek silpnesnis ryšys su pasitenkinimu darbu (r = 0,35) ir panašus su ketinimu išeiti iš darbo (r = -0,37). Labai panašūs rezultatai gauti A. L. Kristof – Brown ir kolegų (2005) tyrime – nustatytas

vidutiniškai stiprus A – O ir pasitenkinimo darbu ryšys (r = 0,44) ir kiek silpnesnis ryšys su ketinimu išeiti iš darbo (r = -0,35). Taigi tyrime gauti duomenys patvirtina mintį, jog kuo labiau darbuotojai jaučia atitikimą tarp savo ir organizacijos vertybių, tuo labiau jie yra patenkinti savo darbu ir tuo mažiau nori iš jo išeiti. Šie rezultatai atskleidžia A – O atitikimo naudą individui ir organizacijai. Besikeičiančios aplinkos sąlygomis vis labiau svarbu tampa priimti darbuotoją ne tik pagal jo atitikimą konkrečios darbo vietos reikalavimams, bet ir pagal tai, kaip jis atitinka organizaciją, nes reikalavimai darbo vietai gali nuolatos kisti, o darbuotojas toje pačioje organizacijoje laikui bėgant gali dirbti įvairiose pozicijose.

A – D atitikimas šiame darbe buvo tiriamas pasitelkiant dvi konceptualias sampratas – tradiciškai naudojamą reikalavimų – gebėjimų ir rečiau tiriamą poreikių – aprūpinimo atitikimą. Iš tiesų toks pasirinkimas pasiteisino, nes paaiškėjo, kad šios dvi tos pačios dimensijos formos turėjo skirtingą poveikį darbuotojų nuostatoms. Nors A – D atitikimas tradiciškai yra suvokiamas per reikalavimų – gebėjimų atitikimą, tačiau žiūrint iš darbuotojo perspektyvos – poreikių – aprūpinimo atitikimas yra reikšmingesnis (Cable ir DeRue 2002). Šio tyrimo rezultatai patvirtina idėją, jog bene didžiausia paskata žmonėms užimti tam tikrą poziciją yra būtent organizacijos teikiama atlygio sistema, kitaip tariant organizacijos sugebėjimas patenkinti darbuotojo poreikius. Būtent poreikių – aprūpinimo atitikimo ir pasitenkinimo darbu ryšys (r = 0,747) buvo stipriausias lyginant su kitomis atitikimo dimensijomis. Be to poreikių – aprūpinimo atitikimo ir ketinimo išeiti iš darbo ryšys (r = -0,663) taip pat buvo stipriausias lyginant su kitomis atitikimo dimensijomis. Vienintelė A – D dimensija reikalavimų – gebėjimų atitikimas siejosi tik su pasitenkinimu darbu (r = 0,332), o su ketinimu išeiti iš darbo ryšys nenustatytas (p > 0,05). Panašūs rezultatai gauti ir A. L. Kristof – Brown ir kolegų (2005) metaanalizės duomenimis, kurie atskleidžia stipresnius ryšius tarp poreikių – aprūpinimo atitikimo ir pasitenkinimo darbu (r = 0,61) bei ketinimo išeiti iš darbo (r = 0,50) nei reikalavimų – gebėjimų atitikimo su tais pačias kintamaisiais (r = 0,41; r = 0,23). Peršasi mintis, kad reikalavimų – gebėjimų atitikimas yra svarbesnis organizacijai, nes jis tiesiogiai parodo, kaip gerai darbuotojas gali atlikti jam skirtas užduotis, tačiau jis neturės reikšmės darbuotojų ketinimams išeiti iš darbo.

Tyrime taip pat nustatyta, jog A – P atitikimas turi teigiamą ryšį su pasitenkinimu darbu (r = 0,54) ir neigiamą su darbuotojų ketinimu išeiti iš darbo (r = -0,43). Panašūs rezultatai gauti ir R. M. Feldmano bei D. C. Vogelio (2009) (pasitenkinimo darbu r = 0,59, ketinimo išeiti r = -0,58) tyrime patvirtina ir A – P atitikimo dimensijos reikšmę darbuotojų nuostatoms.

Literatūroje iškelta mintis, jog atskiros A – A aplinkos atitikimo dimensijos skirtingai prognozuoja darbuotojų nuostatų ir elgesio aspektus. Buvo įdomu nustatyti, kuri A – A aplinkos dimensija geriausiai numato darbuotojų pasitenkinimą darbu ir ketinimą išeiti iš darbo. Regresinės analizės rezultatai parodė,

kad statistiškai reikšmingą vertę prognozuojant pasitenkinimą darbu turėjo A – O ir poreikių – aprūpinimo atitikimas, tačiau A – O atitikimo reikšmė buvo mažesnė palyginus su poreikių – aprūpinimo atitikimu, kas rodo, jog darbuotojai yra labiau patenkinti savo darbu, kai organizacija sugeba patenkinti jų individualius poreikius negu tuomet, kai jų vertybės yra panašios į organizacijos. Gaila, tačiau šio tyrimo rezultatų negalima prasmingai palyginti su kitais. Artimiausias šiam darbui tyrimas yra autorių D. M. Cable ir D. S. DeRue (2002) (tačiau į tyrimą neįtraukta A – P atitikimo dimensija), kurių rezultatai taip pat rodo didesnį prognostinį poreikių – aprūpinimo atitikimo poveikį pasitenkinimui darbu nei A – O atitikimo. Kaip ir šiame tyrime, reikalavimų – gebėjimų atitikimas neprognozavo pasitenkinimo darbu. Taigi šie rezultatai patvirtina D. M. Cable ir D. S. DeRue (2002) išvadą, jog darbuotojų pasitenkinimas darbu labiausiai susijęs su jų individualių poreikių patenkinimu mainais už jų atliekamą darbą. A – O atitikimas yra ženkliai mažiau svarbus darbuotojo pasitenkinimui darbu, o reikalavimų – gebėjimų atitikimas jo apskritai neprognozuoja. Analizuojant A – A atitikimo dimensijų poveikį darbuotojo ketinimui išeiti paaiškėjo, jog tik poreikių – aprūpinimo atitikimas turėjo statistiškai reikšmingą prognozę darbuotojo svarstymams apie išėjimą. Įdomu tai, jog jau minėtame D. M. Cable ir D. S. DeRue (2002) tyrime gauti atvirkštiniai rezultatai - ketinimą išeiti iš darbo prognozavo A – O atitikimas, o poreikių – aprūpinimo atitikimas šiai nuostatai neturėjo reikšmingos vertės. G. Rudinskaitės (2009) tyrimas taip pat parodė A – O atitikimo poveikį ketinimui išeiti iš darbo (A – D atitikimas nebuvo įtrauktas į tyrimą). Svarstant, kodėl šiame tyrime A – O atitikimas neprognozavo ketinimo išeiti iš darbo galima pasitelkti K. J. Jansen ir A. Kristof – Brown (2006) pasiūlyta idėja, jog tam tikromis sąlygomis vienos A – A atitikimo dimensijos individui gali būti svarbesnės už kitas bendrai vertinant suvokiamą atitikimą. Galima daryti prielaidą, jog šiame darbe poreikių – aprūpinimo atitikimas respondentams buvo svarbesnis nei A – O atitikimas, todėl jis ir turėjo prognostinį poveikį darbuotojų ketinimams išeiti. Bet kokiu atveju šie pasvarstymai reikalauja papildomų tyrimų.

Analizuojant koreliacinių ryšių bei regresinių analizių duomenis pastebėta, kad A – P atitikimas, turintis stipresnį ryšį su tiriamomis darbuotojų nuostatomis nei A – O atitikimas, neprognozavo nei pasitenkinimo darbu, nei ketinimo išeiti iš darbo. Kilo klausimas galbūt ryšys tarp A – P atitikimo ir darbuotojų nuostatų yra veikiamas poreikių – aprūpinimo ar A – O atitikimo? Tuo labiau, kad literatūroje yra empiriniais tyrimais pagrįstų šios idėjos įrodymų. Autoriai R. M. Feldmanas ir D. C. Vogelis (2009), ištyrė, kad A – P ryšys su įvairiomis charakteristikomis yra netiesioginis, o veikiamas A – O ir A – D atitikimų. Pasak autorių, asmeniui pasiekus atitikimą su profesija, svarbesnis jam tampa atitikimas su darbu ir organizacija, kurie ir siejasi su darbuotojo nuostatomis. Patikrinus šią prielaidą paaiškėjo, kad poreikių – aprūpinimo atitikimas pilnai veikė ryšį tarp A – P atitikimo ir pasitenkinimo darbo, tuo tarpu tikrinant atskirai A – O atitikimo poveikį, paaiškėjo, kad A – P atitikimas turi tiesioginę prognostinę reikšmę

pasitenkinimui darbu (nors A – P atitikimas buvo dalinai veikiamas A – O atitikimo). Analizės rezultatai taip pat atskleidė, jog A – P atitikimo ir ketinimo išeiti iš darbo ryšį taip pat pilnai veikė poreikių – aprūpinimo atitikimas. Taigi gauti rezultatai įrodo, jog A – P atitikimo ryšiai su darbuotojų nuostatomis yra sudėtingesni nei paprasti tiesioginiai ir yra veikiami kitų A – A atitikimo formų.

Daugelyje tyrimų nustatomas ryšys tarp pasitenkinimo darbu ir ketinimo išeiti iš darbo. Šiame tyrime tai pat gautas statistiškai reikšmingas ryšys, kuris paskatino idėją, kad pasitenkinimas darbu veikia ryšį tarp poreikių – aprūpinimo atitikimo ir ketinimo išeiti iš darbo. Autorių J. W. Westerman ir L. A. Cyr (2004) tyrimas atskleidė, kad darbuotojų ketinimo išeiti iš darbo ryšys su A – O atitikimu yra veikiamas darbuotojų pasitenkinimo darbu, tokį pat ryšį gavo ir G. Rudinskaitė (2009) savo tyrime. Atlikus gilesnę kintamųjų ryšiu analizę, paaiškėjo, kad visgi poreikų – aprūpinimo atitikimas turi tiesioginį poveikį darbuotojų ketinimui išeiti iš darbo ir tik iš dalies yra veikiamas pasitenkinimo darbu. Tai dar kartą patvirtina poreikų – aprūpinimo atitikimo reikšmę darbuotojų ketinimui išeiti iš darbo.

Apibendrinant svarbiausius tyrimo rezultatus, šis tyrimas atskleidė poreikių – aprūpinimo atitikimo reikšmę prognozuojant organizacijai svarbias darbuotojų nuostatas - pasitenkinimą darbu ir ketinimą išeiti. Tradiciškai tyrimuose bei darbuotojų atrankos procedūrose pasitelkiamas įgūdžiais, žiniomis ir sugebėjimais grįstas darbuotojo atitikimas darbo reikalavimams neturėjo prognostinio poveikio darbuotojų nuostatoms. Šie rezultatai atskleidžia darbuotojo poreikių patenkinimo svarbą siekiant jį išlaikyti. Organizacijos turi suprasti, kokie poreikiai yra svarbūs jų darbuotojams ir juos išpildyti, nes jų nepatenkinusios rizikuoja prarasti vertingiausius savo išteklius - darbuotojus. Be to tyrimo duomenys rodo, kad poreikių – aprūpinimo atitikimo svarba prognozuojant darbuotojų pasitenkinimą darbu yra ženkliai didesnė negu A – O atitikimo. Vadinasi darbuotojams didesnį pasitenkinimą suteikia organizacijos sugebėjimas patenkinti jų poreikius ir troškimus nei jų ir organizacijos vertybių derėjimas. Tyrimas taip pat atskleidė netiesioginį A – P atitikimo poveikį darbuotojų nuostatoms. Paaiškėjo, kad A – P atitikimas daro įtaką darbuotojo suvokimui apie poreikių – aprūpinimo atitikimą, kuris savo ruožtu prognozuoja darbuotojų pasitenkinimą darbu ir ketinimą išeiti iš jo išeiti. Taigi nepakankamas asmens atitikimas profesijai sąlygoja prastesnį individualių darbuotojų poreikių patenkinimą, kuris savo ruožtu tiesiogiai prognozuoja darbuotojų pasitenkinimą darbu ir ketinimą iš jo išeiti.

IŠVADOS

Išanalizavus mokslinę literatūrą asmens – aplinkos atitikimo tema bei atlikus šios tematikos kiekybinį tyrimą pasirinktoje organizacijoje, galima pateikti šias išvadas:

1. Asmens – aplinkos atitikimas yra daugiadimensis konceptas, susilaukęs didelio tyrėjų dėmesio. Skirtingos konceptą sudarančios dimensijos, tokios kaip asmens – profesijos, asmens – organizacijos, asmens – darbo atitikimas nurodo skirtingus individo atitikimo su darbo aplinka aspektus, kurie kartu sąveikaudami sukuria visą žmogaus veikimo darbo aplinkoje patirtį. Organizaciniu požiūriu asmens – aplinkos atitikimas yra labai svarbus, nes didelė gausa empiriniais tyrimais pagrįstų įrodymų liudija apie skirtingų koncepto dimensijų ryšius su organizacijai svarbiomis darbuotojų nuostatomis ir elgesiu.
2. Dauguma tyrimui pasirinktos organizacijos "X" darbuotojų (76 – 89 %) pasižymi aukštu atitikimu su profesija, organizacija ir darbu. Taip pat nustatytas aukštas (87 %) pasitenkinimo darbu lygis ir ganėtinai žemas (14 %) darbuotojų ketinimas išeiti iš darbo.
3. Nustatyta, kad didėjant respondentų darbo stažui, didėja reikalavimų – gebėjimų atitikimas. Stebima tendencija, kad darbuotojų pasitenkinimas darbu didėja, ilgėjant darbo stažui organizacijoje. Vadovaujamas pareigas einantys darbuotojai pasižymi didesniu poreikių – aprūpinimo atitikimu bei jaučia didesnį pasitenkinimą darbu. Tyrimo rezultatai taip pat atskleidė, kad vyresni darbuotojai jaučia didesnį atitikimą su savo profesija.
4. Patvirtinta pirmoji hipotezė, teigianti, kad egzistuoja teigiamas ryšys tarp visų trijų asmens – aplinkos atitikimo formų. Nustatytas teigiamas vidutiniškai stiprus ryšys tarp A – P ir A – O atitikimo bei tarp A – P ir abiejų A – D atitikimo formų – poreikių aprūpinimo ir reikalavimų – gebėjimų atitikimo. Taip pat nustatytas vidutiniškai stiprus ryšys tarp A – O atitikimo ir abiejų A – D atitikimo formų.
5. Tyrimo rezultatai patvirtino antrąją hipotezę. Nustatyta, kad didėjant A – P, A – O ir abejoms A – D atitikimo formoms, didėja darbuotojų pasitenkinimas darbu.
6. Trečioji hipotezė, teigianti, kad didėjant A – A atitikimui, mažėja darbuotojų ketinimas išeiti iš darbo buvo beveik patvirtinta. Tyrimo rezultatai patvirtino, jog didėjant A – P, A – O bei poreikių – aprūpinimo atitikimui, mažėja darbuotojų ketinimas išeiti iš darbo, tačiau tarp reikalavimų – gebėjimų atitikimo ir ketinimo išeiti iš darbo statistiškai reikšmingo ryšio nebuvo nustatyta.
7. Tyrimo rezultatai parodė, jog darbuotojų pasitenkinimui darbu prognostinę reikšmę turi A - O ir poreikių – aprūpinimo atitikimas, tačiau pastarojo reikšmė prognozuojant pasitenkinimą darbu yra didesnė. Taip pat nustatyta, kad ketinimą išeiti iš darbo prognozuoja tik poreikių – aprūpinimo atitikimas.

8. Tiriant pasitenkinimo darbu poveikį ryšiui tarp poreikių – aprūpinimo atitikimo ir ketinimo išeiti iš darbo, paaiškėjo, kad poreikių - aprūpinimo atitikimas turi tiesioginį prognostinį poveikį darbuotojų ketinimui išeiti iš darbo ir šis ryšys yra tik dalinai veikiamas darbuotojų pasitenkinimo darbu.
9. Darbo rezultatai taip pat atskleidė, kad ryšiai tarp A – A atitikimo dimensijų ir darbuotojų nuostatų yra sudėtingesni nei paprasti tiesioginiai ryšiai. Atskirai tikrinant tik poreikio – aprūpinimo atitikimo poveikį, paaiškėjo, jog A – P atitikimo ryšys su pasitenkinimu darbu ir ketinimo išeiti iš darbo yra pilnai veikiamas poreikių – aprūpinimo atitikimo. Atsižvelgiant tik į A – O atitikimo poveikį, nustatyta, kad A – P atitikimas turi tiesioginį poveikį darbuotojų pasitenkinimui darbu ir tik dalinai yra veikiamas A – O atitikimo. Be to A – P ir A – O atitikimas turi beveik tą pačią prognostinę reikšmę darbuotojų pasitenkinimui darbu.

PASIŪLYMAI

Organizacijų vadovams ir žmogiškųjų išteklių specialistams:

1. Reikalavimų – gebėjimų atitikimas yra svarbiausias kriterijus atrenkant tinkamus darbuotojus, tačiau, kaip parodė tyrimas, ši atitikimo forma neprognozavo tokių svarbių darbuotojo nuostatų kaip pasitenkinimas darbu ir ketinimas iš jo išeiti. Buvo nustatyta, jog poreikių – aprūpinimo atitikimas statistiškai reikšmingai prognozuoja šias abi darbuotojų nuostatas. Taigi tyrimo rezultatai atskleidžia kaip svarbu, jog organizacijos atlygio sistema būtų pajėgi išpildyti darbuotojų troškimus ir poreikius. Darbuotojų atrankos metu, įvertinus kandidatų atitikimą darbui, rekomenduojama labai gerai išsiaiškinti jų svarbiausius poreikius, norus ir įvertinti ar organizacija sugebės juos išpildyti. Organizacijos atlygio sistema gali apimti tokius aspektus kaip darbo užmokestis, tobulėjimo galimybės, įdomus ir iššūkius keliantis darbas, pripažinimas, sprendinmų priemimo laisvė, mokymai, darbo sąlygos ir pan.
2. Rekomenduojama sistemingai tirti darbuotojų nuomonę apie organizacijos gebėjimą patenkinti jų poreikius. Darbuotojams galima būtų pateikti anonimines apklausas apie įvairaus organizacijos teikiamo jiems atlygio svarbą, taip pat galima būtų klausti, kokio atlygio (kurio organizacija neteikia) mainais už savo darbą jie pageidautų.
3. Darbuotojų atrankos metu būtų labai naudinga išsiaiškinti kandidato suvokiamą atitikimą su profesija, nes šio tyrimo rezultatai parodė, jog asmens suvokiamas atitikimas su profesija turi tiesioginį poveikį poreikų – aprūpinimo atitikimui, kuris prognozuoja darbuotojų pasitenkinimą darbu ir ketinimą iš jo išeiti.
4. Apskritai būtų labai naudinga išsiaiškinti esamų darbuotojų atitikimą su profesija bei šio atitikimo jiems svarbą. Asmens – profesijos atitikimas yra susijęs su individualių darbuotojo poreikių patenkinimu, todėl organizacijos, siekdamos išlaikyti vertingą darbuotoją, turėtų sudaryti sąlygas profesinių lūkesčių patenkinimui, kadangi aukštą atitikimą su profesija turintis asmuo tikėtina labiau tapatinsis su savo profesija nei su organizacija.
5. Tyrimo rezultatai atskleidė, kad darbuotojų suvokiamas vertybių atitikimas prognozuoja jų pasitenkinimą darbu, tad pasiekti didesniam asmens – organizacijos vertybių atitikimui rekomenduojama:

- Verbuojant darbuotojus darbo skelbimuose nurodyti organizacijos vertybes. Potencialūs kandidatai galėtų iš karto susipažinti su deklaruojamomis vertybėmis ir įvertinti, kiek jos derinasi su jų pačių vertybėmis. Šitokiu būdu dalis netinkamų kandidatų atsisijos dar prieš atranką.
- Užtikrinti, kad socializacijos metu naujiems darbuotojams būtų perduodamos organizacijos vertybės.

- Organizacija gali augti ir keistis kartu su savo darbuotojais. Būtų gerai išsiaiškinti, kokios vertybės, kurios nėra vertinamos organizacijos, bet yra svarbios daugumai darbuotojų ir pagalvoti apie galimybę jas integruoti į organizacijos vertybių sistemą.

Tyrėjams:

1. Šiame tyrime buvo tirtos trys asmens – aplinkos atitikimo dimensijos bei jų sąsajos su dvejomis darbuotojų nuostatomis. Būtų naudinga ištirti, kaip sąveikauja įvairios asmens – aplinkos atitikimo formos, įtraukiant ir asmens – grupės, asmens - vadovo atitikimą, su įvairiais darbuotojų nuostatų ir elgesio aspektais – pilietišku organizaciniu elgesiu, įsipareigojimu organizacijai, darbuotojų kaita, darbo atlikimo kokybe ir kt. Tokio pobūdžio tyrimai padėtų geriau atskleisti, kaip A – A atitikimas prisidededa formuojant darbuotojų nuostatas ir elgesį organizacijoje. Apskritai mokslinių tyrimų šia tema Lietuvoje beveik nėra, nors užsienyje A – A konceptas tiriamas jau ne vieną dešimtmetį. Gali būti jog kultūriniai darbuotojų skirtumai turi įtakos A – A atitikimo formų pasireiškimui, jų suvokimui bei svarbai darbuotojams. Todėl reikalinga atlikti daugiau tyrimų Lietuvoje, kad juos galima būtų prasmingai tarpusavyje palyginti.
2. Šiame tyrime asmens – organizacijos atitikimas neprognozavo darbuotojų ketinimo išeiti iš darbo nors mokslinėje literatūroje yra patvirtinimų apie A – O prognostinę vertę šiai nuostatai. Gali būti, kad organizacijos, kurioje buvo atliekamas tyrimas, darbuotojams A – O atitikimas buvo mažiau svarbus lyginant su poreikių – aprūpinimu atitikimu, kuris reikšmingai prognozavo ketinimą išeiti iš darbo. Kaip teigia A. Kristof – Brown ir K. J. Jansen (2006), gali būti, jog A – A atitikimo formos žmogui yra skirtingai svarbios priklausomai nuo individualių ir aplinkos skirtumų bei skirtingų asmens veikimo darbo aplinkoje tarpsnių. Būtų naudinga ištirti šių aspektų įtaką A – A atitikimo dimensijų svarbos vertinimui.
3. Tyrimui buvo pasitelktas suvokiamas A – A atitikimo dimensijų vertinimas, kai respondentas pats nusprendžia apie savo ir aplinkos charakteristikų suderininamumą. Teigiama, jog suvokiamas atitikimas sipriau siejasi su darbuotojų nuostatomis, tad būtų naudinga pakartoti tyrimą pasitelkiant objektyvų atitikimo vertinimą ir palyginti rezultatus. Be to, siekiant visapusiškesnio požiūrio į A – A atitikimo konceptą, tyrimą galima būtų pakartoti vertinant skirtingas asmens ir aplinkos charakteristikas.
4. Šiame darbe A – A atitikimas buvo vertinamas kaip laike nekintantis konstruktas. Būtų labai įdomu atlikti longitudinį tyrimą ir panagrinėti, kaip laike keičiasi skirtingos koncepto dimensijos bei jų įtaką darbuotojų elgsenai ir požiūriui.

SANTRAUKA

Nuolat vykstančių pokyčių sąlygomis nebeužtenka vertinti darbuotojo tinkamumo pareigoms tik pagal jo įgūdžių, žinių ir sugebėjimų atitikimą darbo reikalavimas, reikia ieškoti įvairesnių sąlyčio taškų tarp individo ir darbo aplinkos, kurioje jis veikia. Kongruenciją tarp darbuotojo ir jo darbo aplinkos tyrinėja daugiamatė asmens – aplinkos atitikimo koncepcija. Yra atlikta tyrimų, įrodančių skirtingų asmens – aplinkos atitikimo dimensijų poveikį darbuotojų nuostatoms ir elgesiui. Vis dėlto mokslinėje literatūroje kai kurios asmens – aplinkos atitikimo formos išnagrinėtos nepakankamai ir ypač trūksta tyrimų, kuriuose integruotai būtų tiriamos atskiros asmens – aplinkos atitikimo formos bei jų ryšiai su kitais kintamaisiais.

Šio darbo tikslas yra ištirti pasirinktų asmens – aplinkos atitikimo dimensijų tarpusavio ryšius ir jų sąsajas su kai kuriomis darbuotojų nuostatomis. Pagrindiniai darbo uždaviniai: ištirti asmens – profesijos, asmens – organizacijos ir asmens – darbo atitikimo tarpusavio ryšius bei panagrinėti jų sąsajas su darbuotojų pasitenkinimu darbu ir ketinimu išeiti iš darbo. Temos atskleidimui pasitelkiama mokslinės literatūros analizė, tyrimui atlikti buvo naudotas kiekybinis tyrimo tipas ir sudarytas kiekybinio tipo metodas – anketinė apklausa, kurios duomenys apdorojami statistinės duomenų analizės būdu.

Duomenų analizė atskleidė, kad tarp visų tirtų asmens – aplinkos atitikimo dimensijų egzistuoja teigiamas ryšys. Taip pat nustatyta, jog didėjant asmens – profesijos, asmens – organizacijos ir asmens – darbo atitikimui didėja darbuotojų pasitenkinimas darbu ir mažėja ketinimas iš jo išeiti. Vienintelė reikalavimų – gebėjimų atitikimo dimensija nesisiejo su darbuotojų ketinimu išeiti iš darbo. Taip pat paaiškėjo, jog pasitenkinimą darbu prognozuoja asmens – organizacijos ir poreikių – aprūpinimo atitikimas, tačiau pastarojo prognostinė reikšmė buvo ženkliai didesnė. Nustatyta, kad darbuotojų ketinimą išeiti iš darbo prognozavo tik poreikių – aprūpinimo atitikimas. Tyrimo rezultatai taip pat atskleidė, jog ryšiai tarp asmens – aplinkos atitikimo dimensijų ir tirtų darbuotojų nuostatų yra sudėtingesni nei paprasti tiesioginiai. Buvo nustatyta, kad asmens – profesijos atitikimo ryšys su pasitenkinimu darbu ir ketinimo išeiti iš darbo yra pilnai veikiamas poreikių – aprūpinimo atitikimo.

Darbą sudaro įvadas, teorinė, metodologinė ir analitinė dalys, išvados ir pasiūlymai, literatūros sąrašas, santrauka lietuvių ir anglų kalbomis, priedai.

SUMMARY

In the light of constantly ongoing changes, it becomes insufficient to assess employee and job suitability only in terms of employee skills, knowledge and competencies matching with job requirements; we should search for a greater variety of common aspects between an individual and the working environment he/she acts in. Congruence between an employee and his/her working environment is examined by the multidimensional theory of person–environment fit. A number of researches proving the impact of different dimensions of person-environment fit on employees' attitudes and behaviour, have been carried out. Nevertheless, a scientific literature review has demonstrated that some forms of person-environment fit have not comprehensively been explored and a shortage of integrated researches on individual forms of person-environment fit, as well as their correlation with other variables, is especially perceived.

The research is primarily concerned with the study of interconnections between chosen dimensions of person-environment fit and their relationship with certain employees' attitudes. The principal objectives of this study include examining interconnections underlying person-vocation, person-organisation and person-job fit and analysing how they are linked to employee job satisfaction and their intention to leave the current position. In an attempt to elaborate the subject-matter, the analysis of academic literature has been resorted to, and in order to carry out the analysis, a quantitative research was used. Questionnaire, as a method of quantitative research, has been chosen and its findings were processed using the techniques of statistical data analysis.

The data analysis has revealed that positive relationship exists between all explored dimensions of person-environment fit. Further analysis has demonstrated that with the growing person-vocation, person-organisation and person-job fit, employee job satisfaction is increasing and thus his/her intent to leave a position is diminishing. The only dimension, i.e. demands-abilities fit, did not correlate with the employee intention to leave. The findings of the research have also brought to light that person-organisation fit and needs–supplies fit predict employee job satisfaction; nevertheless, the predictive value of the needs-abilities fit is much higher. It has been determined that employee intent to leave his/her position was only predicted by needs –supplies fit. The results of the study have also revealed that links between person-environment fit dimensions and analysed employee attitudes are more complex than simple direct links? The relationship between person-vocation fit and job satisfaction as well as intention to leave a job, is fully mediated by needs–supplies fit. The thesis paper is structured into the following key elements: introduction, theory section, methodology and analysis section, conclusions with proposals, and finally, the reference list.

BIBLIOGRAFIJOS SĄRAŠAS

1. Amos, Weathington. 2008. „An Analysis of the Relation between Employee – Organization Value Congruence and Employee Attitudes". *The Journal of Psychology* 142: 615 – 631.
2. Ashforth, Blake E., ir Alan M. Saks. 2002. „Is job search related to employment quality? It all depends on the fit". *Journal of Applied Psychology* 87 (4): 646-654.
3. Assouline, Moti, ir Elchanan I. Meir. 1987. „Meta-analysis of the relationship between congruence and well-being measures". *Journal of Vocational Behavior* 31(3): 319 – 332.
4. Barron, Reuben M., ir David A. Kenny. 1986. „The Moderator – Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Consideraions". *Journal of Personality and Social Psychology* 51(6): 1173 – 1182.
5. Blau, Gary. 2001. „On assessing the construct validity of two multidimensional constructs: Occupational commitment and occupational entrenchment". *Human Resource Management Review* 11(3): 279 – 298.
6. Bretz, Robert D., ir Timothy A. Judge, 1992. „The Role of Human Resource Systems in Job Choice Decisions". *Center for Advanced Human Resource Studies School of Industrial and Labor Relations Cornell University* 92 – 30.
   http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/cahrswp/316
7. Bretz, Robert D., ir Timothy A. Judge, 1994. „Person-organization fit and the theory of work adjustment: Implications for satisfaction, tenure, career success". *Journal of Vocational Behavior* 44 (1): 32-54.
8. Boon, Corine, ir Michal Biron. 2016. „Temporal issues in person-organization fit, person-job fit and turnover: The role of leader-member exchange". *Human Relations* 69 (12): 1 – 24.
9. Bowen, David E., Gerald E. Jr. Ledford, ir Barry R. Nathan. 1991. „Hiring for the organization, not the job." *Academy of Management Excecutive* 5 (4): 35 – 51.
10. Cable, M. Daniel, ir Jeffrey R. Edwards. 2004. „Complementary and supplementary fit: A theoretical and empirical integration". *Journal of Applied Psychology* 89(5): 822 – 834.
11. Cable, M. Daniel, ir D. Scott DeRue. 2002. „The convergent and discriminant validity of subjective fit perceptions". *Journal of Applied Psychology* 87: 875 – 884.
12. Cable, M. Daniel, ir Jeffrey R. Edwards. 2009. „The Value of Value Congruence". *Journal of Applied Psychology* 94 (3): 654 – 677.
13. Cable, M. Daniel, ir Timothy A. Judge. 1997. „Interviewer's perceptions of person – organization fit and organizational selection decisions". *Journal of Applied Psychology* 82 (4): 546 – 561.

14. Cable, M. Daniel, ir Timothy A. Judge. 1994. „Pay preferences and job search decisions: A person-organization fit perspective“. *Personnel Psychology* 47, 317–348.
15. Cable, M. Daniel, ir Timothy A. Judge. 1996. „Person–Organization Fit, Job Choice Decisions, and Organizational Entry“. *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 67(3): 294 – 311.
16. Caldwell, David, ir Charles A. O'Reilly III. 1990. „Measuring person-job fit with a profile-comparison process”. *Journal of Applied Psychology* 75(6): 648-657.
17. Cammann, Cortlandt B., Mark Fichman, Douglas Jenkins, ir John Klesh. 1983. „Overall Job Satisfaction”. Iš *Taking the Measures of Work: A guide to validates scales for organizational research and diagnosis,* Dail L. Fields. 2002. New Delhi: Thousand Oaks.
18. Cavanaugh, Marcie A., ir Raimond A. Noe. 1999. „Antecedents and consequences of relational components of the new psychological contract”. *Journal of Organizational Behaviour* 20(3): 323 – 340.
19. Chatman, Jennifer A. 1989. „Improving interactional organizational research: A model of person – organization fit“. *Academy of Management Review* 14 (3): 333 – 349.
20. Chen, Chien-Cheng, ir Su-Fen Chiu. 2008. „An integrative model linking supervisor support and organizational citizenship behaviour“. *Journal of Business and Psychology* 23 (1-2): 1 – 10.
21. Chi, Nai – Wen, ir Su – Ying Pan. „A Multilevel Investigation of Missing Links Between Transformational Leadership and Task Performance: The Mediating Roles of Perceived Person-Job fit and Person-Organization Fit”. *Journal of Business and Psychology* 27(1): 43 – 56.
22. Čekanavičius, Vydas, ir Gediminas Murauskas. 2001. *Statistika ir jos taikymai.* Vilnius: TEV.
23. Edwards, Jeffrey R. 1996. „An examination of competing versions of the person – environment fit approach to stress”. *Academy of Management Journal* 39: 292 – 339.
24. Edwards, Jeffrey R., ir Cary L. Cooper. 1990. „The person – environment fit approach to stress: Recurring problems and some suggested solutions“. *Journal of Organizational Behaviour* 11: 293 – 307.
25. Edwards, Jeffrey R. 1991. „Person – job fit: A conceptual integration, literature review, and methodological critique“. *International review of industrial and organizational psychology* 6: 283 – 357.
26. Erdogan, Berine, Maria L. Kraimer, ir Robert C. Liden. 2004. „Work value congruence and intrinsic career success: The compensatory roles of leader - member exchange and perceived organizational support “. *Personnel Psychology* 57 (2): 305 – 332.
27. Feldman, Daniel C., ir Thomas W. H. Ng. 2007. „Careers: Mobility, embeddedness, and success”. *Journal of Management* 33(3): 350 – 377.
28. Ferris, Gerald R., ir Timothy A. Judge. 1992. „Personnel/human resource management: A political influence perspective”. *Journal of Management* 17: 447 - 488.

29. Finegan, Joan E. 2000. „The impact of person and organizational values on organizational commitment“. *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 73: 149 – 169.
30. Gaižauskaitė, Inga, ir Svajonė Mikėnė. 2014. *Socialinių tyrimų metodai: apklausa.* Vilnius: Mykolo Romerio universitetas.
31. Guan,Yanjun, Hong Deng, Michael Harris Bond, Sylvia Xiaohoa Chen, ir Charles Ching – hai Chan. 2010. „Person–Job Fit and Work-Related Attitudes Among Chinese Employees: Need for Cognitive Closure as Moderator”. *Basic and Applied Social Psychology* 32(3): 250 – 260.
32. Hoffman, J. Brian, ir David J. Woehr. 2005. „A quantative review of the relationship between person – organization fit and behavioral outcomes“. *Journal of Vocational Behavior* 68 (3): 389 – 399.
33. Holland, John L. 1973. *Making vocational choices: a theory of careers.* Michigan: Prentice - Hall.
34. Holland, John L. 1985. *Making vocational choices: A theory of careers*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
35. Hough, Laetta, Bruce Barge, ir John Kamp. 2001. „Assessment of personality, temperament, vocational interests, and work outcome preferences”. *Exploring the limits of personnel selection and classification*. Mahwah, NJ: Erlbaum.
36. Judge, Timothy A., ir Daniel Cable. 1997. „Interviewers' Perceptions of Person-Organization Fit and Organizational Selection Decisions“. *Journal of Applied Psychology* 82(4): 546 – 561.
37. Judge, Timothy A., ir Gerald R. Ferris. 1992. „The elusive criterion of fit in human resources staffingDecisions“. *Human Resource Planning* 15(4) : 47-67.
38. Kalliath, Thomas J., Allen C. Bluedorn, ir David F. Gillespie. 1999. „A confirmatory factor analysis of the competing values instrument“. *Educational and Psychological Measurement* 59 (1): 143 – 158.
39. Kennedy, Michael. 2005. „An integrative investigation of person – vocation fit, person – organization fit, and person – job fit perceptions“. Daktaro disertacija, University of North Texas file:///C:/Users/Vartotojas/Desktop/magistrinis/dissertation.pdf
40. Kristof, Amy L. 1996. „Person – organization fit: An integrative review of its conceptualizations, measurement, and implications“. *Personnel Psychology* 49: 1 – 49.
41. Kristof-Brown, Amy L., ir Kristy J. Lauver. 2001. „Distinguishing between employees' perceptions of person–job and person–organization fit*”*. *Journal of Vocational Behavior* 59 (3): 454 – 470.
42. Kristof-Brown, Amy L., Ryan D. Zimmerman, ir Erin C. Johnson. 2005. „Consequences of individuals’ fit at work: A meta – analysis of person – job, person – organization, person – group, and person – supervisor”. *Personnel Psychology* 58: 281 – 342.

43. Kristof – Brown, Amy L., ir Cynthia Kay Stevens. 2001. „Goal congruence in project teams: Does the fit between members' personal mastery and performance goals matter?" *Journal of Applied Psychology* 86 (6): 1083 – 1095.
44. Kristof – Brown, Amy L. 2000. „Perceived applicant fit: distinguishing between recruiters' perceptions of person – job and person – organization fit". *Personnel Psychology* 53 (3): 643 – 671.
45. Kristof – Brown, Amy L., ir Karen J. Jansen. 2006. „Toward a Multidimensional Theory of Person-Environment Fit". *Journal of Managerial Issues* 18 (2): 193 – 212.
46. Kristof – Brown, Amy L., Karen J. Jansen, ir Amy E. Colbert. 2002. „A policy-capturing study of the simultaneous effects of fit with jobs, groups, and organization". *Journal of Applied Psychology 87*(5): 985-993.
47. Lewin, Kurtis. 1951. *Field theory in social science*. New York: Harper.
48. Lin, Yi – Chang, Yu Chien, ir Chin – Cheh. 2014 „The Effects of Positive Affect, Person-Job Fit, and Well-being on Job Performance". *Social Behavior and Personality: an International Journal* 9 (42): 1537 – 1547.
49. Locke, Edwin A. 1976. „The Nature and Causes of Job Satisfaction*"*. Iš *Handbook of industrial and organizational psychology*. Chicago: Rand McNally.
50. Masum, Abdul Kadar Muhammad, Md. Abul Kalam Azad, Kazi Enamui Hoque, Loo – See Beh, Peter Wank, ir Ozgun Arslan. 2016. „Job satisfaction and intention to quit: an empirical analysis of nurses in Turkey". *Journal of Nursing Management* 24(2): 235 – 243.
51. Memon, Mumtaz Ali, Rohani Salleh, Mohamed Noor Rosli Baharom, ir Haryaani Harun. 2014. „Person Organization Fit and Turnover Intention: The Mediating Role of Employee Engagement". *Global Business and Management Research: An International Journal* 6 (8): 205 – 209.
52. McCulloch, C. Malcolm, ir Daniel B. Turban, 2007. „Using Person – Organization Fit to Select Employees for High – Turnover Job". *International Journal of Selection and Assessment* 15 (1): 63 – 71.
53. Moynihan, Donald P., ir Sanjay K. Pandey 2008. „The ties that band: Social networks, person – organization value fit, and turnover intention". *Journal of Public Administration Research & Theory* 2(15): 205 – 227.
54. Muchinsky, Paul M., ir Carlyn. J. Monahan. 1987. „What is person – environment congruence? Supplementary versus complementary model of fit". *Journal of Vocational Behaviour* 31: 268 – 277.
55. O'Reilly, Charles, Jennifer Chatman, ir David F. Caldwell. 1991. „People and organizational culture: A profile comparison approach to assessing person – organization fit". *Academy of Management Journal* 34 (3): 487 – 516.

56. Ostroff, Cheri, ir Yujie Zhan. 2012. „Person–Environment Fit in the Selection Process“. Iš *The Oxford Handbook of Personnel Assessment and Selection,* Neal Schmitt, 252 – 273. New York: Oxford University Press.
57. Peng, Yuwen, ir Chao Mao. 2015. „The Impact of Person–Job Fit on Job Satisfaction: The Mediator Role of Self Efficacy”. *Social Indicators Research* 121 (3): 805 – 813.
58. Piasentin, Kelly A., ir Derek S. Chapman, 2006. „Subjective Person-Organization Fit: Bridging the Gap between Conceptualization and Measurement“. *Journal of Vocational Behavior* 69 (2): 202 – 221.
59. Pilkauskaitė Valickienė, Rasa, Andrius Valickas, ir Beata Sinkievič. 2007. „Darbuotojų ketinimo keisti darbą ir pasitenkinimo darbu sąsajos Lietuvoje“. *Socialinis darbas: mokslo darbai* 8(1): 71 – 80
60. Rudinskaitė, Guoda. 2009. „Asmens – profesijos ir asmens – organizacijos darna”. Magistro baigiamasis darbas, Vilniaus universitetas. https://epublications.vu.lt/object/elaba:2150026/
61. Saari, Lise M., Timothy A. Judge. 2004. „Employee attitudes and job satisfaction”. *Human Resource Management* 43(4): 395 – 407.
62. Santos, Leonardo Blanco, ir Silvia Marcia Russi Domenico. 2015. „Person-organization fit: bibliometric study and research agenda”. *European Business Review* 27 (6): 573 – 592.
63. Schmidt, Frank L., ir John E. Hunter. 1998. „The validity and utility of selection methods in personnel psychology: Practical and theoretical implications of 85 years of research findings”. *Psychological Bulletin*,
64. Schneider, Benjamin. 1987. „The people mak the place“. *Personnel Psychology* 40: 437 – 453.
65. Schwartz, Robert H. 1992. „Is Holland’s theory worthy of so much attention or should vocational psychology move on?”. *Journal of Vocational Behavior* 40(2): 179-187.
66. Schwartz, Shalom H. 1992. „Universals in the content and structure of values: Theory and empirical tests in 20 countries“. *Advances in experimental social psychology* 25: 1 – 65.
67. Schwartz, Shalom H. 2006. „A Theory of Cultural Value Orientations: Explication and Applications”. *Comparative Sociology* 5 (2 – 3): 137 – 182.
68. Sekiguchi, Tomoki. 2004. „Person – organization fit and person fit in emplyee selection: A review of the literature“. *Osaka Keidai Ronshu* 54 (6): 179 – 196.
69. Siegall, Marc, ir Tracy McDonald. 2004. „Person-organization Value congruence, Burnout and Diversion of resources.” *Personnel Review* 33 (3): 291–301.
70. Snow, Charles, ir Scott A. Snell. 1993. „Staffing as strategy”. *Personnel selection in organization. In N. Schmitt & W. C. Borman*: 448 – 478.
71. Sousa-Poza, Alfonso, ir Fred Henneberger. 2004. „Analysing job mobility with job turnover intentions: an international comparative study“. *Journal of Economic Issues* 38(1): 113-137.

72. Spector, Paul E. 2003. *Industrial and organizational Psychology*. J. Wiley & Sons
73. Therasa, Chandrasekar, ir Chidambaram Vijayabanu. 2016. „A Dispositional Approach to Examine the Impact towards Students Stressors in Indian Context" file:///C:/Users/Vartotojas/AppData/Local/Packages/Microsoft.MicrosoftEdge_8wekyb3d8bbwe/TempState/Downloads/1016-3872-1-PB.pdf
74. Tidikis, Rimantas. 2003. *Socialinių mokslų tyrimų metodologija.* Vilnius: Lietuvos Tiesės universitetas.
75. Teimouria, Hadi, Mariam Dezhtaherianb, ir Jenab Kouroush. 2015. „Examining the Relationship between Person-Organization Fit and Organizational Citizenship Behavior: The Case of an Educational Institution". *Anals of Management Science* 4(1): 23 – 44.
76. Tracey, Terence J., ir James Rounds. 1993. „Evaluating Holland's and Gati's Vocational-Interest Models: A Structural Meta-Analysis". *Psychological Bulletin* 113 (2): 229 – 246.
77. Tranberg, Maria, Steve Slane, ir Steven E. Ekeberg. 1993. „The relation between interest congruence and satisfaction: A metaanalysis". *Journal of Vocational Behavior* 42 (3): 253-264.
78. Unal, Turgut. 2015. „The buzzword: Employee engagement. Does person – organization fit contribute to employee engagement?" *Iranian Journal of Management Studies* 8 (2): 157 – 179.
79. Verquer, Michelle L., Terry A. Beehr, ir Stephen H. Wagner. 2003. „A meta – analysis of the relations between person – organization fit and work attitudes". *Journal of Vocational Behaviour* 63: 473 – 489.
80. Vogel, Ryan M., ir Daniel C. Feldman. 2009. „Integrating the levels of person – environemnt fit: The roles of vocational fit and group fit". *Journal of Vocational Behavior* 75(1): 68 – 81.
81. Vveinhardt, Jolita, ir Evelina Gulbovaitė. 2012. „Asmeninių ir organizacinių vertybių kongruencijos diagnostinis instrumentas". *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai* http://dx.doi.org/10.7220/MOSR.2335.8750.2015.73.9
82. Wei, Yu – Chen. 2013. „Person – organization fit and organizational citizenship behavior: Times perspective". *Journal of Management and Organizations*. 19 (1): 101 – 114.
83. Westerman, James W., ir Linda A. Cyr. 2004. „An Integrative Analysis of Person – Organization Fit Theories". *International Journal of Selection and Assessment Volume* 12 (3): 252 – 261.

PRIEDAI

1 priedas

Klausimynas, vertinantis suvokiamą asmens – organizacijos vertybių atitikimą

Žemiau Jums pateikti 3 teiginiai, atidžiai perskaitykite ir pažymėkite labiausiai tinkantį atsakymą

Nr.	Teiginiai	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nei sutinku nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
1.	Dalykai, kuriuos vertinu gyvenime yra labai panašūs į tuos dalykus, kuriuos vertina mano organizacija	1	2	3	4	5
2.	Mano asmeninės vertybės atitinka organizacijos vertybes ir kultūrą	1	2	3	4	5
3.	Mano organizacijos vertybės ir kultūra visiškai atitinka dalykus, kuriuos aš vertinu gyvenime	1	2	3	4	5

Klausimynas, vertinantis asmens – profesijos atitikimą

Žemiau Jums pateikti 3 teiginiai, atidžiai perskaitykite ir pažymėkite labiausiai tinkantį atsakymą

Nr.	Teiginiai	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nei sutinku nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
1.	Mano interesai visiškai atitinka mano darbą, kurį atlieku dirbdamas pagal savo profesiją.	1	2	3	4	5
2.	Mano įgūdžiai ir gebėjimai gerai atitinka mano dabartinę profesiją	1	2	3	4	5
3.	Kai aš galvoju apie savo interesus kartais svarstau, ar aš pasirinkau tinkamą profesiją	1	2	3	4	5

2 priedas

Klausimynas, vertinantis asmens – darbo atitikimą

Žemiau Jums pateikti 6 teiginiai, atidžiai perskaitykite ir pažymėkite labiausiai tinkantį atsakymą

Nr.	Teiginiai	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nei sutinku nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
1.	Egzistuoja geras atitikimas tarp to, ką man suteikia darbas ir to, ko aš tikiuosi iš darbo	1	2	3	4	5
2.	Mano dabartinis darbas visiškai atitinka dalykus, kurių tikiuosi iš darbo	1	2	3	4	5
3.	Darbas, kurį šiuo metu dirbu, suteikia man viską, ko aš iš jo galiu tikėtis	1	2	3	4	5
4.	Atitikimas tarp mano įgūdžių ir darbo keliamų reikalavimų yra labai geras	1	2	3	4	5
5.	Mano sugebėjimai ir pasirengimas pilnai atitinka mano darbo keliamus reikalavimus	1	2	3	4	5
6.	Mano gebėjimai ir išsilavinimas visiškai atitinka man keliamus darbo reikalavimus	1	2	3	4	5

Klausimynas, vertinantis darbuotojų pasitenkinimą darbu

Žemiau Jums pateikti 3 teiginiai, atidžiai perskaitykite ir pažymėkite labiausiai tinkantį atsakymą

Nr.	Teiginiai	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nei sutinku nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
1.	Viską apsvarsčius, esu patenkintas (-a) savo darbu	1	2	3	4	5
2.	Gerai pagalvojus, man nepatinka mano darbas	1	2	3	4	5
3.	Viską apibendrinus, man patinka čia dirbti	1	2	3	4	5

3 priedas

Klausimynas, vertinantis darbuotojų ketinimą išeiti iš darbo

Žemiau Jums pateikti 4 teiginiai, atidžiai perskaitykite ir pažymėkite labiausiai tinkantį atsakymą

Nr.	Teiginiai	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nei sutinku nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
1.	Savo dabartinį darbą noriu pakeisti į geresnį	1	2	3	4	5
2.	Nuo tada, kai pradėjau dirbti šioje organizacijoje svarstau apie galimybę iš jos išeiti	1	2	3	4	5
3.	Dar ilgai ketinu dirbti šioje organizacijoje	1	2	3	4	5

4 priedas

Tyrimo kintamųjų skirtumai pagal demografines charakteristikas

Asmens – aplinkos atitikimo, darbuotojų pasitenkinimo darbu ir ketinimo išeiti iš darbo palyginimas moterų ir vyrų grupėse

Kintamieji	Lytis	N	Vid. Rangas	Vidurkis ± stand. nuokrypis	Mann – Whitney U kriterijus	Reikšm. p (dvipusis)
Poreikių – aprūpinimo atitikimas	Vyras	16	44,47	10,94 ± 2,5	576	0,796
	Moteris	75	46,33	10,95 ± 2,5		
Reikalavimų – gebėjimų atitikimas	Vyras	16	46,31	12,56 ± 1,7	595	0,957
	Moteris	75	45,93	12,47 ± 2,2		
Asmens – organizacijos atitikimas	Vyras	16	42,59	11,69 ± 2,1	546	0,558
	Moteris	75	46,73	11,93 ± 2,4		
Asmens – profesijos atitikimas	Vyras	16	46,47	11,13 ± 1,8	593	0,937
	Moteris	75	45,90	11 ± 2,0		
Pasitenkinimas darbu	Vyras	16	44,88	12 ± 2,2	582	0,848
	Moteris	75	46,24	11,93 ± 2,2		
Ketinimas išeiti iš darbo	Vyras	16	54,69	11,13 ± 3,0	461	0,144
	Moteris	75	44,15	9,73 ± 2,9		

Asmens – aplinkos atitikimo, darbuotojų pasitenkinimo darbu ir ketinimo išeiti iš darbo palyginimas skirtingose darbo stažo grupėse

Kintamieji	Darbo stažas	N	Vid. Rangas	Vidurkis ± stand. nuokrypis	Kruskal – Wallis kriterijus	Reikšm. p (dvipusis)
Poreikių – aprūpinimo atitikimas	Trumpesnis	17	40,59	10,41±2,5	0,957	0,620
	Vidutinis	41	47,90	11,22±2,4		
	Ilgesnis	33	46,42	10,88±2,5		
Reikalavimų – gebėjimų atitikimas	Trumpesnis	17	**33,06**	11,35±2,1	**6,365**	**0,041**
	Vidutinis	41	**46,20**	12,51±2,0		
	Ilgesnis	33	**52,42**	13,03±1,9		
Asmens – organizacijos atitikimas	Trumpesnis	17	35,18	11,18±1,5	3,847	0,146
	Vidutinis	41	49,43	12,12±2,6		
	Ilgesnis	33	47,32	11,97±2,3		
Asmens – profesijos atitikimas	Trumpesnis	17	39,0	10,59±1,7	1,699	0,428
	Vidutinis	41	46,46	11,05±2,0		
	Ilgesnis	33	49,03	11,21±2,0		
Pasitenkinimas darbu	Trumpesnis	17	33,32	11,12 ±2,0	5,599	0,061
	Vidutinis	41	46,80	12,15±1,9		
	Ilgesnis	33	51,53	12,14±2,6		
Ketinimas išeiti iš darbo	Trumpesnis	17	52,68	10,47±2,6	2,242	0,326
	Vidutinis	41	41,89	9,46±2,9		
	Ilgesnis	33	47,67	10,36±3,1		

Asmens – aplinkos atitikimo, pasitenkinimo darbu ir ketinimo išeiti iš darbo palyginimas vadovaujamas ir nevadovaujamas pareigas užimančių darbuotojų grupėse

Kintamieji	Pareigos	N	Vid. Rangas	Vidurkis ± stand. nuokrypis	Mann – Whitney U kriterijus	Reikšm. p (dvipusis)
Poreikių – aprūpinimo atitikimas	Vadovaujamos	12	66,91	12,91±1,8	210	**0,005**
	Nevadovaujamos	79	43,13	10,68±2,4		
Reikalavimų – gebėjimų atitikimas	Vadovaujamos	12	46,82	12,55±1,6	431	0,910
	Nevadovaujamos	79	45,89	12,48±2,1		
Asmens – organizacijos atitikimas	Vadovaujamos	12	56,18	12,82±2,8	328	0,160
	Nevadovaujamos	79	44,60	11,76±2,3		
Asmens – profesijos atitikimas	Vadovaujamos	12	54,86	11,82±1,4	343	0,227
	Nevadovaujamos	79	44,78	10,91±2,0		
Pasitenkinimas darbu	Vadovaujamos	12	62,77	13,18±1,8	256	**0,022**
	Nevadovaujamos	79	43,69	11,78±2,2		
Ketinimas išeiti iš darbo	Vadovaujamos	12	36,59	9±2,1	337	0,204
	Nevadovaujamos	79	47,29	10,11±3,0		

Asmens – aplinkos atitikimo, pasitenkinimo darbu ir ketinimo išeiti iš darbo palyginimas skirtingose darbuotojų amžiaus grupėse

Kintamieji	Amžius	N	Vid. Rangas	Vidurkis ± stand. nuokrypis	Kruskal – Wallis kriterijus	
					$\chi 2$	Reikšmė p.
Poreikių – aprūpinimo atitikimas	Jaunesnis	32	40,63	10,5±2,5	5,209	0,074
	Vidutinis	30	43,02	10,53±2,7		
	Vyresnis	29	55,02	11,86±2,0		
Reikalavimų – gebėjimų atitikimas	Jaunesnis	32	40,67	12,06±2,1	5,123	0,77
	Vidutinis	30	43,18	12,23±2,8		
	Vyresnis	29	54,79	13,21±1,7		
Asmens – organizacijos atitikimas	Jaunesnis	32	38,22	11,38±1,8	4,612	0,100
	Vidutinis	30	51,08	12,13±3,0		
	Vyresnis	29	49,33	12,21±2,1		
Asmens – profesijos atitikimas	Jaunesnis	32	36,98	10,41±1,8	8,346	**0,015**
	Vidutinis	30	45,75	10,93±2,2		
	Vyresnis	29	56,21	11,79±1,6		
Pasitenkinimas darbu	Jaunesnis	32	39,38	11,47±2,2	4,213	0,122
	Vidutinis	30	46,28	11,93±2,4		
	Vyresnis	29	53,02	12,48±1,8		
Ketinimas išeiti iš darbo	Jaunesnis	32	49,88	10,4±3,2	2,240	0,326

5 priedas

Asmens – profesijos atitikimo prognostinė vertė kintamiesiems

Prognostiniai ryšiai tarp kintamųjų	Standartizuoti β koeficientai	R^2	Reikšmė p.
A – P atitikimo poveikis pasitenkinimui darbu	0,493	0,243	<0,000
A – P atitikimo poveikis A – O atitikimui	0,431	0,186	<0,000
A – P atitikimo poveikis poreikių – aprūpinimo atitikimui	0,538	0,290	<0,000
A – P atitikimo poveikis ketinimui išeiti iš darbo	-0,372	0,139	<0,000

Skalių skirstinių atitikimo normaliajam rezultatai

Kintamieji	Shapiro - Wilk kriterijus	Reikšmė p
Poreikių – aprūpinimo atitikimas	0,958	0,005
Reikalavimų – gebėjimų atitikimas	0,897	0,000
Asmens – organizacijos atitikimas	0,898	0,000
Asmens – profesijos atitikimas	0,943	0,001
Pasitenkinimas darbu	0,926	0,000
Ketinimas išeiti iš darbo	0,976	**0,092***
		*p > 0,05, skirstinys normalusis