

## Asmens ir darbinės aplinkos atitikimo dimensijų ryšiai ir jų sąveika

Violeta Rapuano<sup>1</sup>, Andrius Valickas<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Mykolo Romerio universitetas, Ateities g. 20, LT-08303 Vilnius; El. paštas: violeta.rapuano@yahoo.com

<sup>2</sup>Mykolo Romerio universitetas, Ateities g. 20, LT-08303 Vilnius; Vilniaus kolegija, Saltoniškių g. 58, LT-08105 Vilnius; El. paštas: avalickas@mruni.eu

*The article has been reviewed.*

*Received on 30 August 2018, accepted on 31 December 2018*

### Anotacija

Straipsnyje analizuojami asmens ir jo darbinės aplinkos atitikimo koncepto dimensijų – asmens – darbo, asmens – organizacijos ir asmens – profesijos – atitikimo tarpusavio sąsajos ir ryšiai su organizacijos veiklos veiksmingumui ir efektyvumui aktualiais veiksniais, t. y. darbuotojų pasitenkinimu darbu ir ketinimu iš jo išeiti. Vienoje Lietuvos draudimo įmonių atliktas kiekybinis tyrimas, pasitelkiant anketinę apklausą, atskleidžia teigiamą ryšį tarp visų asmens – aplinkos atitikimo dimensijų, taip pat patvirtinti statistiškai reikšmingi atitikimo dimensijų ryšiai su darbuotojų nuostatomis. Tyrime identifiukuota prognostinė kai kurių atitikimo dimensijų galia, be to, paaiškėjo, kad kai kurie ryšiai tarp kintamųjų yra sudėtingesni nei rodo ankstesnių tyrimų duomenys.

**Pagrindiniai žodžiai:** asmens – organizacijos atitikimas, asmens – darbo atitikimas, asmens – profesijos atitikimas, pasitenkinimas darbu, ketinimas išeiti iš darbo.

### Įvadas

Gebantys kurti vertę darbuotojai yra laikomi svarbiausiu organizacijos konkurencinio pranašumo šaltiniu, kuris veda organizacijas ilgalaikės sėkmės link. Atrinkti tinkamus darbuotojus yra vienas iš svarbiausių kiekvienos organizacijos, siekiančios savo tikslų, uždavinių. Tradiciškai ieškant tinkamo darbuotojo pirmiausiai atsižvelgiama į kandidato atitiktį darbo keliamiems reikalavimams. Tačiau šiandieninių pokyčių sąlygomis šių atrankos kriterijų nebepakanka. Darbuotojai turi būti kaip niekad lankstūs ir pasiruošę nuolatiniams pokyčiams – jie privalo gebėti prisitaikyti prie besikeičiančių darbo reikalavimų, skirtingų darbo pozicijų, mokėti dirbti įvairiose darbo grupėse, komandose. Tyrejai skatina ieškoti įvairesnių sąlyčio taškų tarp individo ir aplinkos, kurioje jis veikia, charakteristikų (Ostroff,

Zhan, 2012). Mokslinėje literatūroje kongruenciją tarp darbuotojo ir jo darbo aplinkos tyrinėja asmens – aplinkos atitikimo teorija. Asmens – aplinkos atitikimas yra gana plati, daugiamatė ir sudėtinga koncepcija, tačiau bendrąja prasme ji suprantama kaip asmens ir aplinkos atitikimas, pasireiškiantis, kai abiejų šalių charakteristikos tarpusavyje dera (Kristof, 1996). Atitikimui įvertinti pasitelkiamos tokios charakteristikos kaip asmens gebėjimai, poreikiai, vertybės, tikslai, asmeniniai bruožai, o aplinkos aspektu – organizacinė kultūra, vertybės, darbo reikalavimai, organizacinė struktūra, atlygio sistema, organizacijos tikslai. Asmens – darbinės aplinkos atitikimas organizacinio gyvenimo kontekste 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 darbine aplinka. Pasutiniaisiais metais mokslinėje literatūroje (Pryor, Bright, 2011; Rice, 2014) sulaukta abejonių dėl asmens – aplinkos atitikimo teorijos taikymo aktualumo šiuolaikinių pokyčių kontekste. Teorija apibūdinama kaip pernelyg statiška ir neatliepanti šiandien vykstančių sparčių procesų. Vis dėlto ši kritika nesumažina empiriniais tyrimais grįstos asmens – aplinkos atitikimo reikšmės organizacijoms. Yra nustatyta, kad skirtingos atitikimo dimensijos siejamos su palankiomis organizacijai darbuotojų elgesio ir požiūrio nuostatomis. Empirinių tyrimų rezultatai atskleidžia, kad asmens – organizacijos atitikimas susijęs su darbuotojų pasitenkinimu darbu (Cable, DeRue, 2002; Verquer, Beehr, Wagner, 2003), išitrauki-

mu į darbą (Unal, Turgut, 2015), įsipareigojimu organizacijai (Bowen, Ledford, Nathan, 1991; Lauer, Kristof-Brown, 2001), darbuotojų pilietišku organizaciniu elgesiu (Hoffman, Woehr, 2006; Chen, Chiu, 2008; Wei, 2013) ir turi atvirkštinį ryšį su darbuotojų ketinimu keisti darbą (Verquer ir kt. 2003; Saks, Ashforth, 2002). Asmens – darbo atitikimas dažniausiai siejamas su geresne darbo atlikimo kokybe (Lin, Yu, Yi, 2014), pasitenkinimu darbu (Kristof-Brown, Zimmerman, Johnson, 2005; Bretz, Judge, 1994), mažesniu noru išeiti iš darbo (Guan, Deng, Bond, Chen, Chan, 2010) ir mažesniais įtampos rodikliais (Kristof-Brown ir kt., 2005). Asmens – profesijos atitikimas taip pat koreliuoja su naudingais organizacijai aspektais, pavyzdžiui, darbuotojų pasitenkinimu darbu (Assouline, Meir, 1987; Tranberg, Ekeberg, 1993), mažesne darbuotojų kaita (Hough, Barge, Kamp, 2001).

Asmens – darbinės aplinkos atitikimo koncepcija nėra nauja, jau skaičiuoja antrąjį tyrimų šimtmetį. Nors konceptas yra plačiai nagrinėjamas užsienio literatūroje, tačiau trūksta empiriškai pagrįstų duomenų, kaip kartu sąveikauja atskiros atitikimo dimensijos, kokie jų tarpusavio ryšiai ir kokios sąsajos su darbuotojų požiūrio aspektais (Vogel, Feldman, 2009; Sekiguchi, 2004; Kristof-Brown ir kt. 2005). Todėl straipsnyje siekiama atsakyti į probleminį klausimą, kaip tarpusavyje susijusios asmens – profesijos, asmens – organizacijos, asmens – darbo atitikimo dimensijos, 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.

#### **Uždaviniai:**

1. Atlikti asmens atitikimo profesijai, organizacijai ir darbui sampratų analizę, identifikuoti šių atitikčių ryšių su darbuotojų nuostatomis teorinius aspektus.
2. Išanalizuoti Lietuvos draudimo įmonės darbuotojų atitikimo profesijai, organizacijai ir darbui sąveiką bei šių atitikimo dimensijų ryšius su pasitenkinimu darbu ir ketinimu išeiti iš darbo.

#### **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.** Taikomi literatūros analizės ir apibendrinimo metodai, tyrimui atlikti pasitelktas kiekybinis tyrimo tipas ir sudarytas kiekybinio tipo metodas – anketinė apklausa. Surinktiems duomenims analizuoti taikyti statistinės analizės kriterijai – Spearmano ranginės koreliacijos koeficientas, tiesinė regresinė analizė, hierarchinė regresinė analizė.

### **Asmens – darbinės aplinkos atitikimo samprata ir dimensijos**

Asmens – aplinkos atitikimo paradigma paremta nuostata, kad žmonių elgesys ir požiūris yra suderinamumo tarp asmens ir aplinkos rezultatas. Mokslinėje literatūroje egzistuoja nemaža įvairovė konceptualių ir operacionalizuotų koncepto apibrėžimų. Išskiriamos dvi ilgametės atitikimo tyrimų tradicijos, viena jų tiria papildantį (angl. *supplementary*), kita papildomą (angl. *complementary*) atitikimą (Muchinsky, Monahan, 1987). Papildantis atitikimas pasireiškia, kai individas pasižymi charakteristikomis, panašiomis į kitų individų charakteristikas toje aplinkoje (Kennedy, 2005). Priešingas papildančiam, t. y. papildomas, atitikimas pasireiškia tada, kai individo savybės papildo aplinką trūkstamomis charakteristikomis (Cable, Edwards 2009). Ši atitikimo forma aiškinama tuo, kad asmuo turės įgūdžių, reikalingų aplinkai (organizacijai ar konkrečiam darbui), o aplinka siūlys atlygį, kuris reikalingas asmeniui. Papildomas atitikimas paprastai aiškinamas per psichologinių poreikių patenkinimo teoriją, kuri tiria, kaip žmonių elgesys yra veikiamas darbo aplinkos gebėjimo patenkinti jų poreikius (Cable, Edwards, 2004). Psichologiniai žmonių poreikiai yra lyginami su darbo aplinkos sugebėjimu juos patenkinti per išorinius ir vidinius išteklius, pavyzdžiui, pinigus, pasiekimus. Tokia papildomo atitikimo forma vadinama poreikių – aprūpinimo (angl. *need – supply*) atitikimu. 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, Monahan, 1987). Darbo aplinkos ir darbuotojo sąveikos procese yra daug svarbių veiksnių, atsižvelgiant į tai asmens – aplinkos atitikimas skirstomas į keletą dimensijų (Kristof, 1996).

### **Asmens – organizacijos atitikimas**

Asmens – organizacijos atitikimas apibūdinamas kaip atitikimas tarp individų ir organizacijų, kuriose jie dirba. Pirmasis dėmesį į jį atkreipė Chatman (1989), kuris apibūdino atitikimą kaip „atitikimą tarp organizacijos vertybių, normų ir žmogaus vertybių“ (Kristof-Brown, Jansen, 2012). Asmens – organizacijos atitikimas aiškinamas pasitelkiant papil-

domo ir papildančio atitikimo sampratas. Bene dažniausiai tiriant asmens atitikimą organizacijai pasitelkiamos vertybės. Ši atitikimo operacionalizacija atitinka papildančio atitikimo koncepciją. Vertybės apibūdinamos kaip esminės individų ir organizacijų charakteristikos (Finegan, 2001), kurios yra ilgalaikės ir stabilios (Chatman, 1989). Dauguma asmens – organizacijos atitikimo teoriją tyrinėjančių autorių sutinka, kad atitikimą geriausiai atskleidžia abiejų šalių vertybių suderinamumas (Kristof, 1996; Chatman, 1989; Finegan, 2000; Piasentin, Chapman 2006; Kristof-Brown ir kt., 2005; Siegall, McDonald, 2004). Vertybes galima suvokti kaip tikslus ir principus, kuriais žmogus vadovaujasi gyvenime ar kitoje socialinėje plotmėje (Schwartz, 2006). Priežastys, skatinančios autorius pasitelkti vertybes atitikimo organizacijai tyrimams, yra faktas, kad vertybės yra ilgalaikės ir tvirtos (Chatman, 1989), gali būti tiesiogiai ir prasmingai palygintos (Cable, Judge, 1996). Organizacijos taip pat turi savo vertybių sistemą, kuri dažnai vadinama organizacine kultūra (Vveinhardt, Gulbovaitė, 2012).

### **Asmens – darbo atitikimas**

Asmens – darbo atitikimas yra plačiausiai ištyrinėta asmens – aplinkos atitikimo dimensija. Daugelis mokslininkų sutaria, kad ši atitikimo forma yra raktas į atsidavusią darbo jėgą greitai besikeičiančioje darbo aplinkoje (Bowen ir kt., 1991; Kristof, 1996). Paprasčiausiai asmens – darbo atitikimas apibūdinamas kaip individo ir jo atliekamo darbo suderinamumas (Kristof, 1996). „Darbo“ terminas šio atitikimo atveju suvokiamas kaip užduotys, kurias mainais už darbą privalo atlikti darbuotojas. Asmens – darbo atitikimo teorijos mokslinėje literatūroje remiamasi Edwards (1991) pateikta samprata. Autorius išskiria dvi atitikimo darbu sampratas: poreikių – aprūpinimo ir reikalavimų – gebėjimų atitikimą. Šios sampratos atitinka papildomą atitikimą, suvokiamą kaip mainus turimais resursais tarp asmens ir aplinkos, vienai šaliai suteikiant tai, ko trūksta kitai, ir atvirkščiai. Vadinasi, atitikimas egzistuos, kai darbo charakteristikos patenkins darbuotojo poreikius (poreikių – aprūpinimo atitikimas) ir / arba darbuotojas turės tinkamų sugebėjimų 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 yra darbo krūvis, darbo atlikimo reikalavimai, kasdienės užduotys. Poreikių – aprūpinimo atitikimas atskleidžia, kiek darbo resursai atitinka darbuotojo poreikius (Boon, Biron, 2016). Darbuotojų poreikiai – tai vertybės, tikslai, interesai, psicho-

loginiai poreikiai. Darbo aprūpinimo samprata apima darbo užmokestį, įdomų ir iššūkių keliantį darbą, mokymus, paaukštinimo galimybes, pripažinimą, geras darbo sąlygas, sprendimų priėmimo laisvę (Cable, DeRue, 2002; Muchinsky, Monahan, 1987). Reikalavimų – gebėjimų atitikimas yra labiau sukelktas į darbą, o poreikių – aprūpinimo atitikimas – į darbuotoją, jo poreikius. Asmens – darbo atitikimas, suvokiamas per reikalavimų – gebėjimų atitikimo sampratą, yra dažniausiai pasitelkiamas organizacinėje psichologijoje ir žmogiškųjų išteklių vadybos tyrimuose ieškant, verbuojant ir atrenkant kandidatus (Caldwell, O'Reilly, 1990; O'Reilly, Chatman, Caldwell, 1991).

### **Asmens – profesijos atitikimas**

Asmens – profesijos atitikimas yra plačiausia asmens – aplinkos atitikimo dimensija (Kristof, 1996). Pastaraisiais dešimtmečiais susidomėjimas asmens atitikimu profesijai padidėjo, manoma, kad ateityje jis tik augs. Pasikeitus psichologiniam kontraktui tarp darbuotojo ir darbdavio, nebesitikima ilgalaikio tarpusavio bendradarbiavimo, o atsakomybė už karjerą yra perkeliama ant darbuotojo pečių (Cavanaugh, Noe, 1999). Darbuotojai vis labiau tapatinasi su savo profesija, o ne su organizacija, kurioje tuo metu dirba. Vis dėlto paskutiniu metu naujųjų karjeros teorijų atstovai (Krumboltz, 2009; Prior, Bright, 2014) pastebi, kad atitikimo tarp asmens ir jo profesijos paieška nėra sėkmingos karjeros indikatorius. Gali būti, kad atitikimo teorija nepaiso dinamiškų ir dažnai sunkiai prognozuojamų reiškinų įtakos, pavyzdžiui, neplanuotų įvykių karjeros kelyje (Krumboltz, 2009; Kim ir kt., 2018). Kita vertus, individai skatinami prisiimti asmeninę atsakomybę aktyviai kuriant karjerą ir neapsiribojant konkrečia organizacija, o tai dar labiau apsunkina vertingų darbuotojų išlaikymą. Vadinasi, galima numanyti, kad 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 neįjausiantis darbuotojas. Pats asmens – profesijos atitikimas yra suvokiamas kaip asmens interesų suderinamumas su darbo aplinkos charakteristikomis (Holland, 1985). Psichologas Hollandas (1973, 1985) buvo pirmasis, kuris bandė išplėtoti asmens atitikimo profesijai įvertinimą. Jis teigė, kad individų profesinis pasitenkinimas, stabilumas ir pasiekimai yra nulemti atitikimo tarp individo interesų ir profesinės aplinkos. Tyrėjas iškėlė mintį, kad žmogus renkasi profesiją pagal savo asmenybę, kuri gali būti nustatyta įvertinus jo interesus (Holland, 1973). Vadinasi, atitikimas yra vertinamas pagal tai, kaip asmens interesai ir polinkiai dera su darbo aplinkos charakteristikomis.



## **Asmens – darbinės aplinkos atitikimo dimensijų tarpusavio ryšiai ir sąsajos su darbuotojų nuostatomis**

Nors išskiriamos atskiros asmens – darbinės aplinkos atitikimo formos, tačiau šios dimensijos yra tarpusavyje susijusios ir daro viena kitai įtaką. Asmens veikimas darbinėje aplinkoje prasideda dar prieš įžengiant į organizaciją, t. y. jau pasirenkant profesiją. Autoriai Feldman ir Ng (2007) pastebi, kad galėjimas pasiekti asmens – profesijos atitikimą yra svarbi sąlyga didesniai asmens atitikimui su darbu ir organizacija. Autoriai teigia, kad nepakankamas darbuotojų interesų, įgūdžių ir vertybių atitikimas su kitais tos pačios profesijos atstovais sąlygoja ne tokią sėkmingą asmens karjerą toje srityje. Be to, manoma, kad asmuo nepasiekia atitikimo su darbu ir organizacija tol, kol nėra pasiektas tam tikras atitikimo su profesija lygis (Feldman, Vogel, 2009). Tikėtina, kad asmuo, turintis žemą atitikimo su profesija lygį, neturės itin aukšto atitikimo su darbu ir organizacija (Feldman, Vogel, 2009), todėl svarstoma, kad egzistuoja teigiamas ryšys tarp asmens – profesijos atitikimo ir asmens – organizacijos bei asmens – darbo atitikimo. Tyrimai rodo, kad asmens atitikimas organizacijai ir darbui yra susiję – didėjant asmens – organizacijos atitikimui, didėja asmens – darbo atitikimas (Lauver, Kristof – Brown, 2001; O'Reilly ir kt., 1991). Organizacijoje, kurios darbuotojai jaučia aukštą atitikimą su jos vertybėmis, informacija yra geriau perduodama ir suprantama, mažėja nesusipratimų, yra geresnė komunikacija ir supratimas tarp organizacijos narių (Cable, Edwards, 2009). Aukšto asmens – organizacijos atitikimo aplinkoje yra sukuriamos palankesnės sąlygos poreikių – aprūpinimo ir reikalavimų – gebėjimų atitikimui sukurti (Boon, Biron, 2016). Be to, organizacijoje esanti atlygio sistema yra nulemta jos vertybių, tai pat kaip ir darbuotojo vertybių sistema daro įtaką jo poreikiams, vystomų įgūdžių pasirinkimui. Tad nors konceptualiai asmens – organizacijos ir asmens – darbo atitikimo sampratos skirtingos, tačiau jos susijusios tiek, kiek vertybės atspindi organizacijos atlygio sistemą, reikalavimus darbuotojams, darbuotojo poreikius ir gebėjimus. Vadinas, formuluojama hipotezė:

*H1: Egzistuoja teigiamas ryšys tarp asmens – profesijos, asmens – organizacijos ir asmens – darbo atitikimo.*

Yra atlikta nemažai tyrimų, atskleidžiančių asmens – darbinės aplinkos atitikimo ryšius su skirtingais darbuotojų nuostatų ir elgesio aspektais. Mokslinėje literatūroje teoriniai ir empiriniai įrodymai atskleidžia, kad, esant didesniai asmens – darbinės aplinkos atitikimui, didėja darbuotojų pasitenkinimas darbu. Kristof-Brown ir kolegų (2005) me-

taanalizės duomenimis, tarp asmens – darbo bei asmens – organizacijos atitikimo ir pasitenkinimo darbu yra pakankamai stiprus teigiamas ryšys ( $r = 0,56$ ;  $r = 0,44$ ). Tyrimai asmens – profesijos atitikimo srityje taip pat pateikia empirinių įrodymų apie konstrukto sąsajas su pasitenkinimu darbu. Asmens atitikimas profesijai tiesiogiai siejamas su didesniu darbuotojo pasitenkinimu darbu dėl logiškai kylančios prielaidos, kad žmogus, veikdamas jo interesus atitinkančioje darbo aplinkoje, jausis labiau patenkintas ir savo darbu. Vadinas, bus tikrinama kita hipotezė:

*H2: Didėjant asmens – organizacijos, asmens – darbo ir asmens – profesijos atitikimui, didėja darbuotojų pasitenkinimas darbu.*

Asmens – darbinės aplinkos atitikimas taip pat siejamas su organizacijoms svarbia darbuotojų nuostata – ketinimu išeiti iš darbo. Tyrimai atskleidžia esant atvirkštinį ryšį tarp asmens – organizacijos ir asmens – darbo atitikimo bei ketinimo išeiti iš darbo (Kristof- Brown ir kt., 2005). Beveik netirtas asmens – profesijos atitikimo ryšys su šia nuostata. Hough su kolegomis (2001) ištyrė, kad egzistuoja ryšys ( $r = 0,29$ ) tarp atitikimo profesijai ir darbuotojų kaitos. Tačiau trūksta tyrimų asmens – profesijos atitikimo ir ketinimo išeiti iš darbo ryšiui nustatyti. Formuluojama hipotezė:

*H3: Didėjant asmens – organizacijos, asmens – darbo ir asmens – profesijos atitikimui, mažėja darbuotojų ketinimas išeiti iš darbo.*

## **Tyrimo metodika**

Siekiant išsikelti tyrimo tikslo buvo pasirinktas kiekybinis tyrimo metodas. Tyrimo uždaviniams įgyvendinti pasitelkti skirtingi statistinės analizės metodai. 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 pasitelkta hierarchinė regresinė analizė. Hipotezėms tikrinti buvo taikomas alfa = 0,05 statistinio reikšmingumo lygmuo.

Tyrimo anketa sudaryta iš kelių skalių. Asmens – darbo atitikimas buvo tiriamas pasitelkiant Cable ir DeRue (2002) modifikuotą ir adaptuotą skalę, kuri yra sudaryta iš dviejų dalių: pirmi trys teiginiai, skirti įvertinti poreikių – gebėjimų atitikimui, kiti trys teiginiai – reikalavimų – gebėjimų atitikimui. Suvokiamas asmens – organizacijos vertybių atitikimas buvo vertinamas panaudojant Cable ir De-

Rue (2002) trijų teiginių skalę, kuri yra skirta suvokiamam atitikimui tarp asmens ir organizacijos vertybių įvertinti. Suvokiamam asmens – profesijos atitikimui tirti buvo taikyta Vogel ir Feldman (2009) trijų teiginių skalė. Tyrime matuotas bendras darbuotojų pasitenkinimas darbu naudojant Cammann, Fichman, Jenkins ir Klesh (1983) trijų teiginių skalę. Ketinimui išeiti iš darbo tirti buvo pasitelkta O'Reilly, Chatman ir Caldwell (1991) skalė. Atsakant į visus anketos klausimus respondentų buvo prašoma pažymėti labiausiai jiems tinkantį atsakymų variantą Likerto skalėje nuo *visiškai nesutinku* (1) iki *visiškai sutinku* (5).

Tyrimui buvo pasirinkta Lietuvos draudimo įmonė. Draudimo rinka nuolat plečiasi, tačiau trūksta lojalių darbuotojų, pastebima gana didelė darbuotojų kaita. Todėl yra svarbu iširti, kaip asmens – aplinkos atitiktys susijusios su darbuotojų kaitai svarbiais veiksniais – pasitenkinimu darbu ir ketinimu iš jo išeiti. Tyrimas buvo atliekamas 2018 sausio – vasario mėnesiais. Įmonėje dirba 116 įvairias pareigas einančias darbuotojų, tyrime dalyvavo 91 darbuotojas.

### Asmens – darbinės aplinkos atitikimo ryšiai su pasitenkinimu darbu ir ketinimu išeiti iš darbo

Pirmiausia buvo atlikta koreliacinė kintamųjų analizė išsikeltoms hipotezėms H1, H2 ir H3 patikrinti. Kaip matyti iš 1 lentelės duomenų, beveik tarp visų kintamųjų nustatyti statistiškai reikšmingi ryšiai. Paaiškėjo, kad asmens – profesijos atitikimas vidutiniškai stipriai susijęs su abiem asmens – darbo atitikimo formomis: poreikių – aprūpinimo atitikimu ( $r = 0,571$ ,  $p < 0,01$ ) ir reikalavimų – gebėjimų atitikimu ( $r = 0,455$ ,  $p < 0,01$ ). Panašaus stiprumo ryšiais asmens – profesijos atitikimas susijęs ir su asmens – organizacijos atitikimu ( $r = 0,494$ ,  $p < 0,01$ ). Koreliacinės kintamųjų analizės rezultatai taip pat atskleidė, kad, didėjant asmens – organizacijos ati-

tikimui, didėja asmens – darbo atitikimas. Atitikimas organizacijai vidutiniškai stipriai susijęs su reikalavimų – gebėjimų atitikimu ( $r = 0,443$ ,  $p < 0,01$ ) ir kiek silpniau su poreikių – aprūpinimo atitikimu ( $r = 0,355$ ,  $p < 0,01$ ). Be to, taip pat nustatytas nors ir silpnas, bet vis dėlto statistiškai reikšmingas ryšys ( $r = 0,234$ ,  $p < 0,05$ ) tarp abiejų asmens – darbo atitikimo formų. Vadinasi, pirmoji hipotezė H1 visiškai patvirtinta – egzistuoja teigiamas ryšys tarp visų asmens – aplinkos atitikimo dimensių.

Toliau tyrime buvo tikrinama antroji hipotezė H2, teigianti, kad tarp asmens – aplinkos atitikimo dimensių ir pasitenkinimo darbu egzistuoja teigiamas ryšys. Tarp kintamųjų buvo nustatyti vidutinio stiprumo ryšiai. Didėjant asmens atitikimui organizacijai, darbu ir profesijai didėja pasitenkinimas darbu (atitinkamai  $r = 0,449$ ,  $p < 0,01$ ;  $r = 0,747$ ,  $p < 0,01$ ;  $r = 0,332$ ,  $p < 0,01$ ;  $r = 0,539$ ,  $p < 0,01$ ). Tyrimas atskleidė, kad su pasitenkinimu darbu stipriausiai susijęs poreikių – aprūpinimo atitikimas, o silpniausiai reikalavimų – gebėjimų atitikimas. Antroji hipotezė H2 visiškai patvirtinta, nes visos asmens – aplinkos atitikimo dimensijos statistiškai reikšmingai susijusios su pasitenkinimu darbu.

Toliau buvo tiriami asmens – aplinkos atitikimo dimensių ryšiai su darbuotojų ketinimu išeiti iš darbo. Kaip matyti iš 1 lentelės duomenų, stipriausiai su ketinimu išeiti iš darbo susijęs poreikių – aprūpinimo atitikimas ( $r = -0,663$ ,  $p < 0,01$ ), nors su kita asmens – darbo atitikimo forma (reikalavimų – gebėjimų atitikimu) ši darbuotojų nuostata apskritai nerodė statistiškai reikšmingo ryšio ( $r = -0,135$ ,  $p = 0,202$ ). Nustatyta, kad darbuotojų ketinimas išeiti iš darbo vidutiniškai stipriai susijęs su asmens atitikimu profesijai ( $r = -0,431$ ,  $p < 0,01$ ) ir kiek silpniau su atitikimu organizacijai ( $r = -0,312$ ,  $p < 0,01$ ). Vadinasi, trečioji tyrime iškelta hipotezė H3 beveik iki galo patvirtinta – egzistuoja ryšys tarp visų asmens – aplinkos atitikimo dimensių (išskyrus reikalavimų – gebėjimų atitikimą) ir ketinimo išeiti iš darbo.

1 lentelė

#### Kintamųjų tarpusavio koreliacijos

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

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

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

**Netiesioginiai asmens – darbinės aplinkos atitikimo dimensijų ryšiai su darbuotojų pasitenkinimu darbu ir ketinimu išeiti iš darbo**

Buvo atlikta tiesinė regresinė analizė siekiant išsiaiškinti, kaip asmens – aplinkos atitikimo dimen-

sijos prognozuoja darbuotojų pasitenkinimą darbu ir ketinimą išeiti iš darbo.

2 lentelė

**Pasitenkinimą darbu ir ketinimą išeiti iš darbo prognozuojančios asmens – aplinkos atitikimo dimensijos**

Kintamieji	Pasitenkinimas darbu	Ketinimas išeiti iš darbo
	Standartizuoti $\beta$ koeficientai	
Poreikių – aprūpinimo atitikimas	<b>0,674**</b>	<b>-0,583**</b>
Reikalavimų – gebėjimų atitikimas	0,076	0,097
Asmens – organizacijos atitikimas	<b>0,161*</b>	0,030
Asmens – profesijos atitikimas	0,023	-0,093
R <sup>2</sup>	<b>0,632**</b>	<b>0,384**</b>

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

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

Tiriant asmens – aplinkos atitikimo dimensijų prognostinius ryšius su pasitenkinimu darbu, išaiškėjo, kad reikalavimų – gebėjimų ir asmens – profesijos atitikimas neturi statistiškai reikšmingos prognostinės reikšmės šiai nuostatai (2 lentelė). Tačiau poreikių – aprūpinimo ir asmens – organizacijos atitikimas leidžia numatyti pasitenkinimą darbu. Kintamieji šioje regresijos lygtyje leido prognozuoti 63 proc. pasitenkinimo darbu variacijos. Taip pat matyti, kad pasitenkinimas darbu yra labiau susijęs su poreikių – aprūpinimo atitikimu ( $\beta = 0,674$ ), o ne su asmens – organizacijos atitikimu ( $\beta = 0,161$ ). Duomenų analizė taip pat atskleidė, kad tik poreikių – aprūpinimo atitikimas statistiškai reikšmingai prognozuoja darbuotojų ketinimą išeiti iš darbo, ši dimensija paaiškina 38 proc. ketinimo išeiti iš darbo kintamojo variacijos. Reikalavimų – gebėjimų,

asmens – organizacijos ir asmens – profesijos atitikimas neturi statistiškai reikšmingos prognostinės vertės darbuotojų ketinimui išeiti iš darbo.

Toliau tyrime buvo nuspręsta atlikti išsamesnę asmens – aplinkos atitikimo ryšio su pasitenkinimu darbu ir ketinimu išeiti iš darbo analizę. Mokslinėje literatūroje dažnai plėtojama idėja, kad asmens – aplinkos atitikimo poveikis kai kurioms darbuotojų nuostatoms yra sudėtingesnis nei paprastas tiesioginis. Tyrime nuspręsta patikrinti prielaidą, kad pasitenkinimas darbu veikia ryšį tarp poreikių – aprūpinimo atitikimo ir ketinimo išeiti iš darbo. Tyrimui pasitelktas Baron ir Kenny (1986) rekomenduotas būdas, pritaikant daugialypį hierarchinės regresijos modelį, kai kintamieji į regresijos lygtį įtraukiami etapais.

3 lentelė

**Pasitenkinimo darbu poveikis ryšiui tarp poreikių – aprūpinimo atitikimo ir ketinimo išeiti iš darbo**

Kintamieji	Standartizuoti $\beta$ koeficientai	R <sup>2</sup>
<i>1 etapas</i>		
Amžius	0,045	
Stažas	-0,105	0,008
<i>2 etapas</i>		
Poreikių – aprūpinimo atitikimas	<b>-0,638**</b>	
$\Delta R^2$		<b>0,381**</b>
		<b>0,389**</b>
<i>3 etapas</i>		
Pasitenkinimas darbu	<b>-0,358*</b>	
Poreikių – aprūpinimo atitikimas	<b>-0,354*</b>	
$\Delta R^2$		<b>0,050*</b>
		<b>0,439*</b>

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

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

Kaip matyti 3 lentelėje, pirmame etape įtraukti kontroliniai kintamieji – respondentų amžius ir darbo stažas organizacijoje – statistiškai reikšmingo prognostinio poveikio darbuotojų ketinimui išeiti iš darbo neturėjo. Antru etapu įrašytas nepriklausomas kintamasis, t. y. poreikių – aprūpinimo atitikimas, statistiškai reikšmingai prognozavo ketinimą išeiti iš darbo. Trečiame etape į lygtį įtraukus pasitenkinimą darbu, poreikių – aprūpinimo atitikimas vis tiek statistiškai reikšmingai prognozavo ketinimą išeiti iš darbo, tačiau galima stebėti, kad standartizuotas beta koeficientas poreikių – aprūpinimo atitikimui sumažėjo 45 proc., vadinasi, remiantis išsamesne duomenų analize, galima daryti išvadą, kad poreikių – aprūpinimo atitikimas turi tiesioginį prognostinį poveikį darbuotojų ketinimui išeiti iš darbo, šis ryšys yra tik iš dalies veikiamas darbuotojų pasitenkinimo darbu.

Analizuojant duomenis iškilo pagrįstas klausimas, kodėl asmens atitikimas profesijai, turintis stipresnį koreliacinį ryšį su tiriamomis darbuotojų nuostatomis nei asmens atitikimas organizacijai, neprognozavo nei pasitenkinimo darbu, nei ketinimo

išeiti iš darbo. Galbūt asmens – profesijos atitikimo poveikis darbuotojų nuostatomis yra veikiamas kitų asmens – aplinkos atitikimo dimensijų. Be to, autoriai Vogel ir Feldman (2009) nustatė, kad asmens – profesijos atitikimo ryšys su darbuotojų nuostatomis buvo iš esmės veikiamas asmens – organizacijos ir asmens – darbo atitikimo. Todėl papildomai nuspręsta ištirti šiuos ryšius:

1. Asmens – profesijos atitikimo ir pasitenkinimo darbu ryšys yra netiesioginis, jis veikiamas asmens – organizacijos atitikimo (A – P atitikimas ---- A – O atitikimas ---- Pasitenkinimas darbu).
2. Asmens – profesijos atitikimo ir pasitenkinimo darbu ryšys yra netiesioginis, jis veikiamas poreikių – aprūpinimo atitikimo (A – P atitikimas ---- P – A atitikimas ---- Pasitenkinimas darbu).
3. Asmens – profesijos atitikimo ir ketinimo išeiti iš darbo ryšys yra netiesioginis, jis veikiamas poreikių – aprūpinimo atitikimo (A – P atitikimas ---- P – A atitikimas ---- Ketinimas išeiti iš darbo).

Pirmiausia tikrinta 1 prielaida A – P atitikimas ---- A – O atitikimas ---- Pasitenkinimas darbu.

4 lentelė

#### Asmens – organizacijos poveikis ryšiui tarp asmens – profesijos atitikimo ir pasitenkinimo darbu

Kintamieji	Standartizuoti $\beta$ koeficientai	R <sup>2</sup>
<i>1 etapas</i>		
Amžius	0,158	
Stažas	-0,011	0,023
<i>2 etapas</i>		
Asmens – profesijos atitikimas	<b>0,494**</b>	
$\Delta R^2$		<b>0,223**</b>
		<b>0,247**</b>
<i>3 etapas</i>		
Asmens – organizacijos atitikimas	<b>0,338*</b>	
Asmens – profesijos atitikimas	<b>0,350*</b>	
$\Delta R^2$		<b>0,093**</b>
		<b>0,339**</b>

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

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

Kontrolei įtraukti kintamieji – amžius ir stažas – neparodė statistiškai reikšmingo determinacijos koeficiento (4 lentelė). Antrame etape įtraukus asmens – profesijos atitikimą paaiškėjo, kad ši atitikimo dimensija statistiškai reikšmingai prognozavo priklausomąjį kintamąjį ir leido numatyti 24,7 proc. pasitenkinimo darbu variacijos. Trečiame etape įtraukus asmens – organizacijos atitikimą gauta, kad visi kintamieji kartu šioje lygtyje prognozuoja 33,9 proc. pasitenkinimo darbu variacijos. Kaip matyti, įvedus asmens – organizacijos atitikimą, asmens – profesijos atitikimas vis tiek statistiškai reikšmingai prognozavo priklausomą kintamąjį. Galima teig-

ti, kad asmens atitikimas organizacijai tik iš dalies veikia ryšį tarp asmens – profesijos atitikimo ir pasitenkinimo darbu. Asmens atitikimas profesijai (kai kontroliuojamas tik asmens – organizacijos atitikimo poveikis) turi tiesioginį poveikį darbuotojų pasitenkinimui darbu, be to, atitikimas profesijai šiek tiek geriau prognozuoja ( $\beta = 0,350$ ) pasitenkinimą darbu nei atitikimas organizacijai ( $\beta = 0,338$ ).

Toliau buvo tikrinama 2 prielaida, kad poreikių – aprūpinimo atitikimas veikia ryšį tarp asmens – profesijos atitikimo ir pasitenkinimo darbu (5 lentelė).

**Poreikių – aprūpinimo atitikimo poveikis ryšiui tarp asmens – profesijos atitikimo ir pasitenkinimo darbu**

Kintamieji	Standartizuoti $\beta$ koeficientai	R <sup>2</sup>
<i>1 etapas</i>		
Amžius	0,158	
Stažas	-0,011	0,023
<i>2 etapas</i>		
Asmens – profesijos atitikimas	<b>-0,494**</b>	
$\Delta R^2$		<b>0,223**</b> <b>0,247**</b>
<i>3 etapas</i>		
Asmens – profesijos atitikimas	0,122	
Poreikių – aprūpinimo atitikimas	<b>0,732**</b>	
$\Delta R^2$		<b>0,375**</b> <b>0,621**</b>

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

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

Pirmame etape įtraukti kontroliniai kintamieji – amžius ir darbo stažas – nerodė statistiškai reikšmingos prognozės. Antrame etape įtrauktas atitikimas profesijai statistiškai reikšmingai prognozavo priklausomą kintamąjį ir paaiškino 24,7 proc. pasitenkinimo darbu variacijos. Trečiame etape įtrauktus poreikių – aprūpinimo atitikimą, matyti, kad asmens – profesijos atitikimas jau neprognozavo pasitenkinimo darbu, o kintamieji šioje lygtyje leido nu-

matyti 62 proc. pasitenkinimo darbu variacijos. Prielaida, kad ryšys tarp asmens – profesijos atitikimo ir pasitenkinimo darbu yra visiškai veikiamas poreikių – aprūpinimo atitikimo, pasitvirtino.

Buvo patikrinta paskutinė prielaida, teigianti, kad atitikimo profesijai ryšys su ketinimu išeiti iš darbo yra veikiamas poreikių – aprūpinimo atitikimo.

**Poreikių – aprūpinimo atitikimo poveikis ryšiui tarp asmens – profesijos atitikimo ir ketinimo išeiti iš darbo**

Kintamieji	Standartizuoti $\beta$ koeficientai	R <sup>2</sup>
<i>1 etapas</i>		
Amžius	0,045	
Stažas	-0,105	0,08
<i>2 etapas</i>		
Asmens – profesijos atitikimas	<b>-0,378**</b>	
$\Delta R^2$		<b>0,131**</b> <b>0,139**</b>
<i>3 etapas</i>		
Asmens – profesijos atitikimas	-0,071	
Poreikių – aprūpinimo atitikimas	<b>-0,602**</b>	
$\Delta R^2$		<b>0,254**</b> <b>0,393**</b>

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

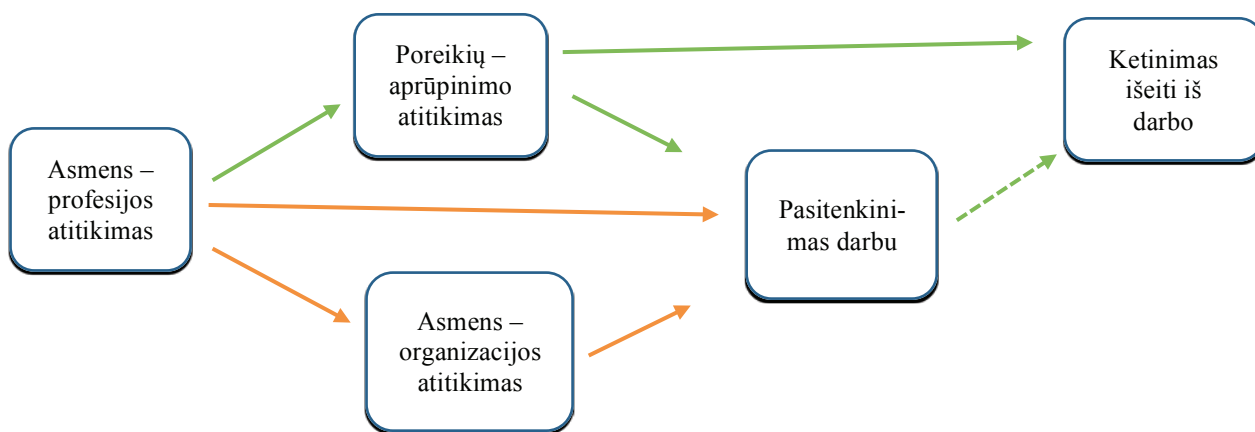
\*\*Statistiškai reikšmingas rodiklis, kai  $p < 0,01$

Pirmame etape kontroliniai kintamieji nerodė statistiškai reikšmingo determinacijos koeficiento. Antrame etape įtrauktas atitikimas profesijai statistiškai reikšmingai prognozavo ketinimą išeiti iš darbo, kintamieji šioje lygtyje paaiškino 13,9 proc. priklausomo kintamojo variacijos. Trečiame etape į analizę įtrauktus poreikių – aprūpinimo atitikimą, atitikimas profesijai jau neleido statistiškai reikšmingai

prognozuoti ketinimo išeiti iš darbo (6 lentelė). Analizė patvirtino, kad ryšys tarp asmens – profesijos atitikimo ir ketinimo išeiti iš darbo yra iš esmės veikiamas poreikių – aprūpinimo atitikimo.

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





1 pav. Nustatytų ryšių tarp kintamųjų schema

## Diskusija ir išvados

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

Pirmoji hipotezė teigė, kad egzistuoja teigiamas ryšys tarp visų trijų asmens – aplinkos atitikimo dimensijų. Nustatyta, kad atitikimas profesijai vidutiniškai stipriai susijęs su abiem asmens – organizacijos ir asmens – darbo atitikimo formomis. Bene vienintelis panašus tyrimas yra atliktas Vogel ir Feldman (2009), jo rezultatai taip pat atskleidžia vidutiniškai stiprius ryšius tarp tirtų kintamųjų. Atitikimas profesijai gali būti svarbi sąlyga geresniam asmens – organizacijos ir asmens – darbo atitikimui pasiekti (Feldman, Ng, 2007). Kitaip tariant, žmogus, neįsijaučiantis atitikimo pasirinktai profesijai, nebus tiek sėkmingas konkrečioje organizacijoje, kiek galėtų būti, jeigu pasirinkta profesija pakankamai gerai atitiktų jo interesus. Net jeigu darbuotojas turės puikių įgūdžių atlikti darbo užduotis, tačiau organizacijos vertybės nederės su jo profesijos deklaruojamomis vertybėmis, vargu ar žmogus pasieks aukštą atitikimą organizacijai. Todėl, kaip buvo pasiūlyta Feldman ir Ng (2007), gali būti, kad asmens – profesijos atitikimas turi „lubų efektą“ aukštam atitikimui su darbu ir organizacija pasiekti. Nustatyta, kad asmens – profesijos atitikimas stipriausiai susijęs su poreikių – aprūpinimo atitikimu. Natūralu, kad individų atitikimas profesijai sietinas su individualių poreikių patenkinimu, nes žmonės investuoja laiką ir energiją į pasirinktą profesiją tam, kad iš dalies patenkintų savo poreikius (Cable, DeRue, 2002).

Tyrimo rezultatai atskleidė, kad, didėjant asmens – organizacijos atitikimui, didėja asmens – darbo atitikimas. Koreliacinių ryšių stiprumas šiame tyrime panašus į Vogel ir Feldman (2009) tyrimo rezultatus ( $r = 0,55$  poreikių – aprūpinimo atitikimas;  $r = 0,42$  reikalavimų – gebėjimų atitikimas), tačiau iš esmės skiriasi nuo Lauver ir Kristof- Brown (2001) ( $r = 0,18$ ) bei O'Reilly ir kolegų (1991) gautų rezultatų ( $r = 0,16$ ). Nors įvairių tyrimų rezultatai atskleidžia skirtingo stiprumo ryšius tarp kintamųjų, tačiau visuose tyrimuose jie statistiškai reikšmingi. Aplinkoje, kurioje vyrauja aukštas asmens – organizacijos vertybių atitikimas, komunikacija tarp narių vyksta greičiau ir sėkmingiau, tad yra sukuriamos palankesnės sąlygos poreikių – aprūpinimo ir reikalavimų – gebėjimų atitikimui sukurti (Boon, Biron, 2016). Be to, galima teigti, kad vertybės daro įtaką organizacijos atlygio sistemai ir darbuotojo poreikiams.

Tyrimo buvo iškelta hipotezė, kad asmens – aplinkos atitikimas susijęs su pasitenkinimu darbu ir ketinimu iš jo išeiti. Šie ryšiai fiksuojami daugelio autorių tyrimuose, tai yra viena pagrindinių susidomėjimo asmens – aplinkos atitikimo konceptu priežasčių tarp mokslininkų. Tyrimo gauti vidutinio stiprumo ryšiai tarp asmens – organizacijos atitikimo ir pasitenkinimo darbu ( $r = 0,499$ ) bei ketinimu išeiti iš darbo ( $r = -0,312$ ). 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 Kristof- Brown ir kolegų (2005) tyrime – nustatytas vidutiniškai stiprus ryšys su pasitenkinimu darbu ( $r = 0,44$ ) ir kiek silpnesnis ryšys su ketinimu išeiti iš darbo ( $r = -0,35$ ). Tyrimo duomenys atskleidžia, kad kuo labiau darbuotojai jaučia atitikimą tarp savo ir organizacijos vertybių, tuo labiau jie yra patenkinti darbu ir tuo mažiau nori iš jo išeiti. Besikeičiančios aplinkos sąlygomis tampa vis svarbiau priimti darbuotoją ne tik pagal jo atitikimą konkrečios dar-

bo 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 eiti įvairias pareigas.

Asmens – darbo atitikimas šiame tyrime buvo tiriamas pasitelkiant dvi konceptualias sampratas – tradiciškai taikomą reikalavimų – gebėjimų ir rečiau tiriamą poreikių – aprūpinimo atitikimą. Tyrimo rezultatai parodė, kad šios dvi tos pačios dimensijos formos turėjo skirtingą poveikį darbuotojų nuostatoms. Nors asmens – darbo atitikimas tradiciškai yra suvokiamas per reikalavimų – gebėjimų atitikimą, tačiau, žiūrint iš darbuotojo perspektyvos, poreikių – aprūpinimo atitikimas yra reikšmingesnis (Cable, DeRue, 2002). Šio tyrimo rezultatai patvirtina idėją, kad bene didžiausia paskata žmonėms užimti tam tikrą poziciją yra būtent organizacijos teikiama atlygio sistema, kitaip tariant, organizacijos sugebėjimas patenkinti darbuotojo poreikius. Kaip tik poreikių – aprūpinimo atitikimo ir pasitenkinimo darbu ryšys ( $r = 0,747$ ) buvo stipriausias, palyginti su kitomis atitikimo dimensijomis. Be to, poreikių – aprūpinimo atitikimo ir ketinimo išėiti iš darbo ryšys ( $r = -0,663$ ) taip pat buvo stipriausias, palyginti su kitomis atitikimo dimensijomis. Vienintelė asmens – darbo atitikimo dimensija (reikalavimų – gebėjimų atitikimas) buvo susijusi tik su pasitenkinimu darbu ( $r = 0,332$ ), su ketinimu išėiti iš darbo ryšys nenustatytas ( $p > 0,05$ ). Panašūs rezultatai gauti ir iš Kristof-Brown ir kolegų (2005) metaanalizės duomenų, kurie atskleidžia stipresnius ryšius tarp poreikių – aprūpinimo atitikimo ir pasitenkinimo darbu ( $r = 0,61$ ) bei ketinimo išėiti iš darbo ( $r = 0,50$ ) nei reikalavimų – gebėjimų atitikimo su tais pačiais kintamaisiais ( $r = 0,41$ ;  $r = 0,23$ ). Galima daryti išvadą, kad reikalavimų – gebėjimų atitikimas yra svarbesnis organizacijai, nes jis tiesiogiai parodo, kaip gerai darbuotojas gali atlikti jam skirtas užduotis, tačiau neturės reikšmės darbuotojų ketinimams išėiti iš darbo.

Tyrime taip pat nustatyta, kad atitikimas profesijai turi teigiamą ryšį su pasitenkinimu darbu ( $r = 0,54$ ) ir neigiamą su darbuotojų ketinimu išėiti iš darbo ( $r = -0,43$ ). Panašūs rezultatai gauti ir Feldman bei Vogel (2009) (pasitenkinimo darbu  $r = 0,59$ , ketinimo išėiti  $r = -0,58$ ) tyrime. Atitikimas profesijai statistiškai reikšmingai susijęs su abiem darbuotojų nuostatomis

Tyrime taip pat buvo aiškinamasi, kuri asmens – aplinkos atitikimo dimensija geriausiai numato darbuotojų pasitenkinimą darbu ir ketinimą iš jo išėiti. Regresinės analizės rezultatai parodė, kad statistiškai reikšmingą vertę prognozuojant pasitenkinimą darbu turėjo asmens – organizacijos ir poreikių – aprūpinimo atitikimas, tačiau atitikimo or-

ganizacijai reikšmė buvo mažesnė, palyginti su poreikių – aprūpinimo atitikimu. o Tai atskleidžia, kad darbuotojai yra labiau patenkinti savo darbu, kai organizacija sugeba patenkinti jų individualius poreikius negu tuomet, kai jų vertybės yra panašios į organizacijos. Artimiausias šiam tyrimui yra autorių Cable ir DeRue (2002) darbas, kurio rezultatai taip pat rodo didesnę nei atitikimo organizacijai prognostinį poreikių – aprūpinimo atitikimo poveikį pasitenkinimui darbu. Kaip ir šiame tyrime, reikalavimų – gebėjimų atitikimas neprognozavo pasitenkinimo darbu. Tyrimo rezultatai patvirtina Cable ir DeRue (2002) išvadą, kad darbuotojų pasitenkinimas darbu labiausiai susijęs su jų individualių poreikių patenkinimu mainais už atliekamą darbą. Asmens atitikimas organizacijai yra ne toks svarbus darbuotojo pasitenkinimui darbu, o reikalavimų – gebėjimų atitikimas jo apskritai neprognozuoja. Analizuojant asmens – aplinkos atitikimo dimensijų poveikį darbuotojo ketinimui išėiti paaiškėjo, kad tik poreikių – aprūpinimo atitikimas turėjo statistiškai reikšmingą prognozę darbuotojo svarstymams apie išėjimą. Įdomu tai, kad jau minėtame Cable ir DeRue (2002) tyrime gauti atvirkštiniai rezultatai – ketinimą išėiti iš darbo prognozavo asmens – organizacijos atitikimas, o poreikių – aprūpinimo atitikimas šiai nuostatai neturėjo reikšmingos vertės.

Tyrime buvo tikrinama prielaida, kad darbuotojų ketinimo išėiti ryšys su asmens – aplinkos atitikimo formomis yra veikiamas pasitenkinimo darbu. Westerman ir Cyr (2004) tyrimas atskleidė, kad darbuotojų ketinimo išėiti iš darbo ryšys su asmens – organizacijos atitikimu yra iš esmės veikiamas darbuotojų pasitenkinimo darbu. Atlikus išsamesnę kintamųjų ryšių analizę, paaiškėjo, kad vis dėlto poreikių – aprūpinimo atitikimas turi tiesioginį poveikį darbuotojų ketinimui išėiti iš darbo ir tik iš dalies yra veikiamas pasitenkinimo darbu. Tai dar kartą patvirtina poreikių – aprūpinimo atitikimo reikšmę darbuotojų ketinimui išėiti iš darbo.

Tyrime buvo iškelta idėja, kad atitikimo profesijai ryšys su darbuotojų nuostatomis yra veikiamas asmens – organizacijos ir asmens – darbo atitikimo. Mokslinėje literatūroje yra empiriniais tyrimais pagrįstų šios idėjos įrodymų. Autoriai Feldman ir Vogel (2009), ištyrė, kad asmens – profesijos atitikimo ryšys su įvairiomis charakteristikomis yra netiesioginis, jis veikiamas kitų atitikimo dimensijų. Pasak autorių, asmeniui pasiekus atitikimą su profesija, svarbesnis jam tampa atitikimas su darbu ir organizacija, kurie ir susiję su darbuotojo nuostatomis. Paaiškėjo, kad poreikių – aprūpinimo atitikimas iš esmės veikė ryšį tarp atitikimo profesijai ir pasitenkinimo darbu, o tikrinant atskirai atitikimo organizacijai poveikį paaiškėjo, kad asmens – profesijos ati-

tikimas turi tiesioginę prognostinę reikšmę pasitenkinimui darbu. Analizės rezultatai taip pat atskleidė, kad asmens – profesijos atitikimo ir ketinimo išėiti iš darbo ryšį taip pat iš esmės veikė poreikių – ap rūpinimo atitikimas. Vadinas, gauti rezultatai įrodo, kad asmens – profesijos atitikimo ryšiai su darbuotojų nuostatomis yra sudėtingesni nei paprasti tiesioginiai, jie veikiami kitų asmens – aplinkos atitikimo formų.

## Literatūra

- Ashforth, B. E., Saks, A. M. (2002). Is job search related to employment quality? It all depends on the fit. *Journal of Applied Psychology*, 87 (4), 646–654.
- Assouline, M., Elchanan, I. M. (1987). Meta-analysis of the relationship between congruence and well-being measures. *Journal of Vocational Behavior*, 31 (3), 319–332.
- Barron, R. M., Kenny, D. A. (1986). The Moderator – Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51 (6), 1173–1182.
- Boon, C., Biron, M. (2016). Temporal issues in person-organization fit, person-job fit and turnover: The role of leader-member exchange. *Human Relations*, 69 (12), 1–24.
- Bowen, D. E., Ledford, G. E. Jr, Nathan, B. R. (1991). Hiring for the organization, not the job. *Academy of Management Executive*, 5 (4), 35– 1.
- Bretz, R. D., Judge, T. A. (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.
- Cable, M. D., Edwards, J. R. (2004). Complementary and supplementary fit: A theoretical and empirical integration. *Journal of Applied Psychology*, 89 (5), 822–834.
- Cable, M. D., Edwards, J. R. (2009). The Value of Value Congruence. *Journal of Applied Psychology* 94 (3), 654–677.
- Cable, M. D., Judge, T. A. (1994). Pay preferences and job search decisions: A person-organization fit perspective. *Personnel Psychology*, 47, 317–348.
- Caldwell, D., O'Reilly III, C. A. (1990). Measuring person-job fit with a profile-comparison process. *Journal of Applied Psychology*, 75 (6), 648–657.
- Cammann, C. B., Fichman, M., Jenkins, D., Klesh, J. (1983). Overall Job Satisfaction. In Fields, D. L. *Taking the Measures of Work: A guide to validate scales for organizational research and diagnosis*. New Delhi: Thousand Oaks.
- Cavanaugh, M. A., Noe, R. A. (1999). Antecedents and consequences of relational components of the new psychological contract. *Journal of Organizational Behavior*, 20 (3), 323–340.
- Chatman, J. A. (1989). Improving interactional organizational research: A model of person – organization fit. *Academy of Management Review*, 14 (3), 333–349.
- Chen, C. C., Chiu, S. F. (2008). An integrative model linking supervisor support and organizational citizenship behavior. *Journal of Business and Psychology*, 23 (1-2), 1–10.
- Edwards, J. R. (1991). Person – job fit: A conceptual integration, literature review, and methodological critique. *International review of industrial and organizational psychology*, 6, 283–357.
- Feldman, D. C., Ng, T. W. H. (2007). Careers: Mobility, embeddedness, and success. *Journal of Management*, 33(3), 350–377.
- Finegan, J. E. (2000). The impact of person and organizational values on organizational commitment. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73, 149–169.
- Guan, Y., Deng, H., Bond, M. H., Chen, S. X., Chan, C. C. (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.
- Hoffman, J. B., Woehr, D. J. (2005). A quantitative review of the relationship between person – organization fit and behavioral outcomes. *Journal of Vocational Behavior*, 68 (3), 389–399.
- Holland, J. L. (1973). *Making vocational choices: a theory of careers*. Michigan. Prentice -Hall.
- Holland, J. L. (1985). *Making vocational choices: A theory of careers*. Englewood Cliffs, NJ. Prentice-Hall.
- Hough, L., Barge, B., Kamp, J. (2001). Assessment of personality, temperament, vocational interests, and work outcome preferences. In J. P. Campbell, J. P. & Knapp, D. J. (Eds.), *Exploring the limits in personnel selection and classification* (111–154). Mahwah, NJ, US: Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- Kennedy, M. (2005). *An integrative investigation of person – vocation fit, person – organization fit, and person – job fit perceptions*. Doctoral dissertation. University of North Texas.
- Kim, B., Kim, S. R., Yang, N. Y., Yaung, H., Ha, G. Y., Yang, J. Y., Lee, B., Lee, S. M. (2018). Longitudinal Relationships Between Planned Happenstance Skills and Life Adjustment and the Moderating Role of Career Barriers. *Journal of Career Development*, 45 (3), 215–226.
- Kristof- Brown, A. L., Jansen, K. J. (2006). Toward a Multidimensional Theory of Person-Environment Fit. *Journal of Managerial Issues*, 18 (2), 193–212.
- Kristof, A. L. (1996). Person – organization fit: An integrative review of its conceptualizations, measurement, and implications. *Personnel Psychology*, 49, 1–49.
- Kristof-Brown, A. L., Zimmerman, R. D., Johnson, E. C. (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.
- Kristof-Brown, A. L., Lauer, K. J. (2001). Distinguishing between employees' perceptions of person–

- job and person–organization fit. *Journal of Vocational Behavior*, 59 (3), 454–470.
29. Krumboltz, J. D. (2009). The Happenstance Learning Theory. *Journal of Career Assessment*, 17 (2), 135–154.
  30. Lin, Y., Yu, C., Yi, C. (2014). The Effects of Positive Affect, Person-Job Fit, and Well-being on Job Performance. *Social Behavior and Personality: an International Journal*, 42 (12), 1537–1547.
  31. Muchinsky, P. M., Monahan, C. J. (1987). What is person – environment congruence? Supplementary versus complementary model of fit. *Journal of Vocational Behavior*, 31, 268–277.
  32. O'Reilly, C., Chatman, J., Caldwell, D. F. (1991). People and organizational culture: A profile comparison approach to assessing person – organization fit. *Academy of Management Journal*, 34 (3), 487–516.
  33. Piasentin, K. A., Chapman, D. S. (2006). Subjective Person-Organization Fit: Bridging the Gap between Conceptualization and Measurement. *Journal of Vocational Behavior*, 69 (2), 202–221.
  34. Pryor, R. G. L., Bright, J. E. H. (2014). The Chaos Theory of Careers (CTC): Ten years and only just begun. *Australian Journal of Career Development*, 23 (1), 4–12.
  35. Rice, A. (2014). Incorporation of Chance Into Career Development Theory and Research. *Journal of Career Development*, 41 (5), 445– 63.
  36. Schwartz, S. H. (2006). A Theory of Cultural Value Orientations: Explication and Applications. *Comparative Sociology*, 5 (2–3), 137– 82.
  37. Sekiguchi, T. (2004). Person – organization fit and person fit in employee selection: A review of the literature. *Osaka Keidai Ronshu*, 54 (6), 179–196.
  38. Siegall, M., McDonald, T. (2004). Person-organization Value congruence, Burnout and Diversion of resources. *Personnel Review*, 33 (3), 291–301.
  39. Tranberg, M., Ekeberg, S. E. (1993). The relation between interest congruence and satisfaction: A meta-analysis. *Journal of Vocational Behavior*, 42 (3), 253–264.
  40. Unal, T. (2015). The buzzword: Employee engagement. Does person – organization fit contribute to employee engagement? *Iranian Journal of Management Studies*, 8 (2), 157–179.
  41. Verquer, M. L., Beehr, T. A., Wagner, S. H. (2003). A meta – analysis of the relations between person – organization fit and work attitudes. *Journal of Vocational Behavior*, 63: 473–489.
  42. Vogel, R. M., Feldman, D. C. (2009). Integrating the levels of person – environment fit: The roles of vocational fit and group fit. *Journal of Vocational Behavior*, 75 (1), 68–81.
  43. Vveinhardt, J., Gulbovaitė, E. (2015). Asmeninių ir organizacinių vertybių kongruencijos diagnostinis instrumentas. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 73, 161–190.
  44. Wei, Y. (2013). Person – organization fit and organizational citizenship behavior: Times perspective. *Journal of Management and Organizations*, 19 (1), 101–114.
  45. Westerman, J. W., Cyr, L. A. (2004). An Integrative Analysis of Person – Organization Fit Theories. *International Journal of Selection and Assessment*, 12 (3), 252–261.

Rapuano, V., Valickas, A.

## Relationship and Interaction between Person and Work Environment Fit Dimensions

### Summary

In the context of permanent changes in labour market it is insufficient to assess the correspondence between an employee and job only in terms of an employee's skills, knowledge and competencies in respect to job requirements. We should search for a greater variety of common aspects between the individual and the working environment s/he acts in. Organizations want to select employees who will best meet the demands of the job, adapt to training and changes in job demands, and remain loyal and committed to the organization. Prospective employees in their turn are looking for the organizations which make use of their particular abilities and meet their specific needs. Today's high-performing employees are looking for more than compensation packages and benefits, they are interested in the increase

of their value in labour market. Congruence between the employee and his/her working environment is examined by the multidimensional theory of person-environment fit. A number of studies proving the impact of different dimensions of person-environment fit on employees' attitudes and behaviour have been carried out. It is established that different dimensions of fit are related to employees' behaviour and attitude benevolent for the organization, such as job satisfaction, organizational commitment, better performance quality, lower turnover of employees, organizational citizenship behaviour, job engagement, and lower job stress indexes. Nevertheless, scientific literature review has demonstrated that some forms of person-environment fit have not comprehensively been explored and there is a shortage of integrated studies



on individual forms of person-environment fit, as well as their correlation with other variables.

The aim of the research was to examine the relations of selected person-environmental fit dimensions and their connections to certain attitudes of employees. The objectives of the research were as follows: to analyze theoretical aspects of person and profession, organization and job fit conceptions and their relation to the attitudes of employees; to analyze the interconnection of employees' profession, organization and job fit and their relations to job satisfaction and intentions to quit the job in one of the biggest Lithuanian insurance companies. The research is relevant as insurance market of the country is permanently increasing, the number of loyal and competent employees is insufficient and high rates of turnover are notable. Thus, it is important to study the factors relating to the above described context and to analyze how person-job environment fit relates to the factors important to employees' turnover. The research was implemented during the period of January – February, 2018. The respondents were 91 employees of the insurance enterprise holding professionally and hierarchically different positions in the organization.

The data analysis has revealed that positive relationships exist between all explored dimensions of person-environment fit. Further analysis has demonstrated that with the growing person-profession, person-organization 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 results of the study have also revealed that links between person-environment fit dimensions and the analyzed employee attitudes are more complex than simple direct links.

This research revealed the importance of needs – supplies correspondence in forecasting the attitudes of employees important for the organization, i.e. job satisfaction and intentions to quit the job. Skills, knowledge and competencies' based correspondence to job requirements which is widely analyzed in previous research and practically applied in the employee selection and recruitment procedures, had no forecasting effect on the employees' attitudes. These results revealed the satisfaction of employees' needs in the efforts to retain him/her. Moreover, the results indicated that the satisfaction of employees' needs better forecast employees job satisfaction than employee-organization fit. The research also revealed the indirect impact of person-profession fit on the attitudes of employees. It became clear that employee-profession fit influences needs-suppliers correspondence which forecasts employees' attitudes. Thus, insufficient person-profession fit preconditions diminishes the satisfaction of employees' needs, which in its turn directly predicts job satisfaction and intentions to quit the job. This confirms the assumption that employees' needs as expressed in the organizational environment highly depend on the employees' embeddedness in their profession.

**Keywords:** person-environment fit, person-organization fit, person-vocation fit, person-job fit, job satisfaction, intent to quit.