

Vilniaus universitetas  
Filosofijos fakultetas  
Klinikinės ir organizacinės psichologijos katedra

Guoda Rudinskaitė

Psichologijos studijų programa

Magistro darbas

**Asmens – profesijos ir asmens – organizacijos darna**

Darbo vadovas: doc. F. Laugalys

Vilnius 2009

## TURINYS

<b>SANTRAUKA</b> .....	3
<b>SUMMARY</b> .....	4
<b>PRATARMĖ</b> .....	5
<b>ĮVADAS</b> .....	6
1.1 Pagrindinės sąvokos.....	6
1.2 Asmens – aplinkos darnos tyrimai psichologijoje.....	7
1.3 Profesiniai interesai ir asmens – profesijos darna.....	10
1.4 Organizacinė kultūra ir asmens – organizacijos darna.....	14
1.5 Asmens – profesijos ir asmens – organizacijos darnos ryšys su individui ir organizacijai svabiomis charakteristikomis .....	19
1.6 Asmens – aplinkos darnos įvertinimo reikšmė personalo atrankoje.....	22
1.7 Darbo tikslai ir hipotezės.....	25
<b>TYRIMO METODIKA</b> .....	28
2.1 Tiriamieji.....	28
2.2 Tyrimo metodai.....	28
2.3 Tyrimo eiga.....	31
2.4 Duomenų tvarkymas.....	32
<b>REZULTATAI</b> .....	34
<b>REZULTATŲ APTARIMAS</b> .....	42
<b>IŠVADOS</b> .....	48
<b>LITERATŪRA</b> .....	49
<b>PRIEDAI</b> .....	53

## SANTRAUKA

Organizacijų psichologijoje vis labiau domimasi asmens – darbo aplinkos darna ir atsiranda vis daugiau empirinių studijų, patvirtinančių teigiamą jos reikšmę individui ir organizacijai. Vis dėlto, kai kurios šios darnos formos sulaukė labai mažai tyrėjų dėmesio, duomenys apie jas ir jų ryšius su kitomis darnos formomis ar kitais kintamaisiais labai negausūs ir kai kuriais atvejais priešaringi.

Šiuo darbu siekėme išanalizuoti ryšius tarp asmens – profesijos ir asmens – organizacijos darnos bei panagrinėti šių darnos formų sąsajas su darbuotojų pasitenkinimu darbu ir ketinimais palikti organizaciją. Tuo tikslu naudotos kelios metodikos: Lietuviškas profesinių interesų klausimynas (LPIK); Organizacinės kultūros profilis (OCP); Minesotos pasitenkinimo darbu klausimynas; šio darbo autorės sukurtas ketinimų palikti organizaciją klausimynas. Tyrime dalyvavo 147 darbuotojai iš keturių skirtinga veikla užsiimančių Vilniaus organizacijų. Iš jų – 78 vyrai ir 69 moterys. Tiriamųjų amžiaus vidurkis 31,8 metai.

Šiuo tyrimu ryšys tarp dviejų nagrinėtų darnos formų nustatytas nebuvo. Visgi, mūsų darbas atskleidė, kad individui ir organizacijai svarbu tiek tinkamas asmens profesijos, tiek tinkamos organizacijos pasirinkimas. Nustatėme, kad ir asmens - profesijos, ir asmens - organizacijos darna yra teigiamai susijusios su darbuotojų pasitenkinimu darbu. Be to, asmens - organizacijos darna yra neigiamai susijusi su darbuotojų ketinimais palikti organizaciją. Ryšys tarp asmens - profesijos darnos ir darbuotojų ketinimų palikti organizaciją nustatytas nebuvo. Bendrai kalbant, remiantis mūsų tyrimu, kuo labiau žmogaus profesiniai interesai atitinka jo šiuo metu užimamą profesiją, tuo didesnis jo pasitenkinimas savo darbu. Kuo labiau sutampa žmogaus ir organizacijos vertybės, tuo didesnis asmens pasitenkinimas savo darbu ir tuo mažesni jo ketinimai palikti organizaciją. Patvirtinome ir keltą hipotezę, kad asmens – organizacijos darna leidžia geriau numatyti pasitenkinimą darbu ir ketinimus išeiti iš jo nei asmens – profesijos darna. Atlikus detalesnę šių ryšių analizę papildomai nustatėme, kad pasitenkinimas darbu savo ruožtu veikia ryšį tarp asmens - organizacijos darnos ir ketinimų palikti organizaciją, tuo parodydami, kad ryšiai tarp įvairių asmens – darbo aplinkos formų ir kitų kintamųjų gali būti sudėtingesni nei vien tik tiesioginiai ryšiai.

Mūsų darbas ir ankstesni šio pobūdžio tyrimai yra stimulas susirūpinti čia nagrinėtų darnos formų vieta bei jų įvertinimu organizacijos darbo procese ir personalo atrankoje, kuri vis dar daugiau orientuota į žinias, įgūdžiais ir gebėjimais grindžiamą asmens – darbo darną. Atskleista abiejų darnos formų svarba ir įvardinti šio tyrimo apribojimai skatina tolesnių šios srities tyrimų poreikį.

## SUMMARY

Organizational psychologists pay more and more attention to person – work environment fit and there are more and more studies proving positive value of this fit to individual and organizational outcomes. However, this is the lack of research about some of the fit types and the findings about their relationships with other types of fit or outcomes are sparse and in some cases inconsistent.

The purpose of this study was to explore the relationships between person - vocation and person - organization fit and their association with employee's job satisfaction and intentions to leave the organization. In this research we used methods: Vocational interests questionnaire (LPIK); Organizational culture profile (OCP); Minnesota satisfaction questionnaire; the questionnaire drawn up by the author of this paper to evaluate employees' intentions to leave the organization. 147 employees from four different types of organizations took part in this research. By gender there were 78 men and 69 women. The average age of participants was 31,8 years.

The relation between person – vocation and person organization fit was not established in this study. Our work disclosed that it is very important for individual and organization, person to find the right vocation and also to find the right organization. Results show, that person - vocation and person – organization fit were both positive related with employee's job satisfaction. Moreover, person - organization fit was negative associated with employee's intentions to leave the organization. The relationship between person – vocation fit and employee's intention to leave the organization was not established. Our study suggests, that the more vocational interests of the person fits his vocation, the more is he satisfied with his job. And similarly the more persons values fit values of the organization, in which he works, the more is he satisfied with his job and has lower intentions to quit. The hypothesis, that person – organization fit predicts job satisfaction and intentions to leave better than person – vocation fit, was confirmed. The more detailed analyze of this relationships disclosed, that job satisfaction mediate the relationship between person - organization fit and employee's intentions to leave the organization. This revealed, that relationships between different types of fit is more complex than just a simple direct relationships.

Our study together with other studies of this field is the stimulus to concern about person - vocation and person - organization fit and their evaluation at organizational work process and personal selection, which is still focused more on KSA based person - job fit. The revealed importance of both types of fit and limitations of this study suggest the need of future research in this topic.

## PRATARMĖ

Nuo seno profesijos pasirinkimas užima be galo svarbią vietą žmogaus gyvenime. Šių dienų visuomenėje, kuriai būdingas toks greitas gyvenimo tempas, didžiulės galimybės bei pasirinkimo įvairovė, vis lengviau tampa pasirinkti kiekvienam tinkamą darbą tos profesijos srityje bei individualiai patrauklią ir tinkamą organizaciją. Asmens tinkamumo profesijai tema susidomėta gana seniai, tačiau mokslininkai ilgą laiką mažai domėjosi tinkamos organizacijos pasirinkimu arba kitaip literatūroje vadinama asmens - organizacijos darna. Pamažu psichologijoje vis daugiau domimasi įvairiomis asmens - aplinkos darnos formomis ir teigiamais šios darnos aspektais. Šiame darbe nagrinėsime dvi darnos formas asmens - profesijos bei asmens - organizacijos darną.

Profesijos pasirinkimas nėra akcentuotas įvykis, o greičiau išsirutuliojantis raidos procesas. Raidos eigoje individas išmoksta teikti pirmenybę tam tikroms veikloms, vėliau šios veiklos perauga į stiprius interesus, kurie veda į tam tikrą kompetencijų grupę (Holand, 1973, pg. Furnham, 2005). Nors profesinio pasirinkimo proceso supratimas tradiciškai buvo profesijų bei raidos psichologijos tyrimų sritimi, jis sąveikauja ir stipriai įtakoja veiklą, kuri siejama su organizacine psichologija ir žmogiškųjų išteklių valdymu. Tai tokia veikla kaip verbavimas, asmens - darbo aplinkos atitikimo vertinimas, personalo atranka ir mokymai. Asmens - profesijos darnos procesas vyksta prieš šias veiklas ir todėl turi lemiamos įtakos kandidatams į tam tikras pareigas ar organizaciją.

Psichologija išplėtojo įvairių metodų, kurie padėtų žmones nukreipti į tinkamas profesijas, bet gali pasiūlyti nedaug pagalbos, nukreipiant juos į tinkamus darbus tų profesijų srityje. Net jei dauguma žmonių randa ir dirba jų profesijai tinkamą darbą, visada išliks mažuma, kuri yra ne savo vietoje (Thompson ir kt., 1968; Prediger ir Vensicle, 1992)(pg. Medcof ir Hausdrof, 1995). Natūraliai kyla klausimas, kas laiko žmones darbe, kuris neatitinka jų profesinių interesų. Kalbant apie darną tarp žmogaus ir jo aplinkos, kyla ir daugiau klausimų. Pavyzdžiui, koks ryšys tarp vienos ir kitos darnos formos bei įvairių individui ir organizacijai svarbių charakteristikų? Ar jos turi vienodą, ar skirtingą reikšmę joms? Nors dauguma tyrimų patvirtina teigiamus asmens - aplinkos darnos aspektus, duomenys labai negausūs ir kai kuriais atvejais prieštaringi.

Atsižvelgiant į numatomą asmens - aplinkos darnos tyrimų svarbą bei jų stoką, šiuo darbu tikimasi bent kiek praplėsti šios srities žinias ir apskritai padaryti bene pirmuosius žingsnius Lietuvoje tokio pobūdžio studijose. Šiame darbe norima plačiau patyrinėti dviejų asmens - aplinkos darnos tipų ryšį bei sąsajas su individui ir organizacijai svarbiomis charakteristikomis.

## ĮVADAS

### 1.1 Pagrindinės sąvokos

**Organizacinė kultūra** (*organizational/corporate culture*) – visuma bendrų organizacijos įsitikinimų, nuostatų ir vertybių, nebūtinai aiškiai apibrėžtų, bet formuojančių ir įtakančių elgesį organizacijoje (Shein, 1988).

**Profesiniai interesai** (*vocational interests*) – žmogaus siekimas tam tikrų veiklų ir mėgavimasis jomis labiau nei kitomis (Furnham, 2001).

**Pasitenkinimas darbu** (*job satisfaction*) – su atliekamu darbu susijusių požiūrių, jausmų visuma. Laipsnis, nurodantis, kiek žmogui patinka jo darbas (Furnham, 2001).

**A-P (asmens - profesijos) darna** (*person-vocation/occupation (P-V) fit*) – asmens profesinių interesų ir jo užimamos profesijos atitikimas.

**A-O (asmens - organizacijos) darna** (*person-organization (P-O) fit*) – asmens įsitikinimų ir vertybių atitikimas su organizacijos kultūra, normomis ir vertybėmis.

## 1.2 Asmens - aplinkos darnos tyrimai psichologijoje

Asmens - aplinkos darna – gana plati koncepcija, nurodanti suderinamumo ar atitikimo tarp žmogaus ir aplinkos laipsnį, jau ilgą laiką dominuoja mokslinėje literatūroje. Darna tarp žmogaus ir jo darbo aplinkos ypač ilgą laiką domino organizacinės elgsenos bei organizacinės psichologijos sričių tyrimus. (Murray 1938, Pervin 1968, Shneider 1987) (pg. Chuang ir Sackett, 2005). Nepaisant ilgos tyrimų šioje srityje istorijos, kuri tęsiasi jau beveik šimtmetį, ir ypač suintensyvėjo per keletą paskutinių dešimtmečių, asmens ir darbo aplinkos darna bei jos pasekmės praktiškai dar silpnai išnagrinėtos.

Nuo seno į žmogaus ir aplinkos studijas buvo žiūrima kaip į atskiras nagrinėjimo sritis. Laimei, daugelis šiandieninių psichologijos paradigmu pabrėžia asmens ir aplinkos sąveiką. Sąvoką asmens -aplinkos darna pradėjo vartoti sąveikos teorijos atstovai. Sąveikos perspektyva turi gana ilgą teorinę tradiciją, prasidedančią Levino (1951, pg. Billsberry ir kt., 2002) teiginiu, kad elgesys yra žmogaus ir aplinkos funkcija. Remiantis šiuo požiūriu, nei žmogaus charakteristikos, nei aplinka pavieniui, tinkamai nepaaiškina elgesio ir požiūrio kintamųjų įvairovės, bet jų dviejų sąveika yra šios įvairovės priežastis.

Organizacinės psichologijos studijose kalbant apie aplinką, domimasi konkrečiai *darbo* aplinkos aspektu. Todėl toliau šiame darbe, kalbant apie asmens - aplinkos ryšį, omenyje bus turimas ryšys tarp asmens ir jo *darbo aplinkos*. Viena pagrindinių prielaidų įvairioje organizacinės bei profesijų psichologijos literatūroje yra ta, kad žmogaus ir jo darbo aplinkos darna yra svarbi priežastis asmeniniams ir organizacijos rezultatams (Feij ir kt., 1999). Taigi, turi būti atitikimas tarp žmogaus ir jo darbo aplinkos, tačiau tarp kurių jų charakteristikų? Skirtingi autoriai išskiria ir akcentuoja įvairias asmens - aplinkos darnos formas. Gana aiškiai asmens - aplinkos darnos klasifikaciją į keturias kategorijas pateikė Kristof (1996), kurioje kalbama apie darną tarp žmogaus - vienoje pusėje ir organizacijos, profesijos, grupės ir darbo - kitoje (pg. Feij ir kt., 1999). Tuo remiantis dauguma tyrėjų savo darbuose išskiria asmens - organizacijos, asmens - darbo, asmens - profesijos bei asmens - grupės darną. Kartais minimos ir detalesnės darnos formos, tokios kaip asmens - asmens ar asmens - departamento darna (Billsberry, 2004). Įvairių asmens ir jo darbo aplinkos darnos dimensijų tyrinėjimas davė indėlį tokioms sritims kaip motyvacija (Hackman & Oldham, 1980), profesijos pasirinkimas (Holland, 1973), socializacija, darbo pasitenkinimas (Bizot & Goldman, 1993; Breeden, 1993), darbuotojų kaita (Saks & Ashforth, 1997) ir atrankos sprendimai (Hitt & Barr, 1989)(pg. Chuang ir Sackett, 2005).

Nepaisant įvairių formų, neabejotinai, daugiausia dėmesio bei tyrimų susilaukia asmens - organizacijos darna, kuri nurodo asmens įsitikinimų ir vertybių atitikimą su organizacijos kultūra,

normomis ir vertybėmis. Asmens - organizacijos darną yra vienas iš objektų, kuriuos nagrinėsime šiame darbe. Nepaisant to, kad ši darnos forma glaudžiai siejasi su įvairiomis organizacinės psichologijos sritimis (darbuotojų atrankos procesu, pasitenkinimu darbu ir t.t.) ir dėl to susilaukia didelio mokslininkų dėmesio, visgi nėra prieita prie vienareikšmių duomenų. Viena iš galimų šios problemos priežasčių - ji matuojama per gana abstrakčius ir mažiau objektyvius konstruktus (kultūrą bei vertybes)(Handler, 2004). Todėl savo darbu tikimės prisidėti prie šio reikšmingo objekto supratimo. Šiame darbe nagrinėsime ir kur kas mažiau tyrinėtą konstrukta - asmens - profesijos darną (*person- vocation fit*). Asmens - profesijos darną - asmens savybių (interesu, gebėjimų, vertybių) ir profesijos charakteristikų (reikalingų gebėjimų, darbo vertybių) atitikimas (Converse ir kt, 2004). Lyginant su kitomis darnos formomis, aptinkama gana nedaug duomenų apie tyrimus, kuriuose būtų vertinta asmens - profesijos darną bei jos ryšys su kitomis charakteristikomis.

Daugelis tyrėjų nurodo, kad asmens - aplinkos darnos koncepcija - sudėtinga ir daugiamatė. Mokslinėje literatūroje išskiriama keletas dimensijų asmens - aplinkos darnai suprasti. Pirmiausia, asmens - aplinkos darną gali būti nagrinėjama kaip pridėtinė arba papildanti. Pridėtinė (*supplementary*) darną yra tuo atveju kai žmogus turi savybių, kurios panašios į aplinkos (ar į kitų tos aplinkos individų) turimas savybes (Kristof, 1996, pg. Sekiguchi, 2006). Pridėtinės darnos atveju literatūroje dažnai minimos savybės: organizacijos kultūra, klimatas, vertybės, normos - vienoje pusėje bei žmogaus asmenybė, vertybės, tikslai, požiūriai - kitoje (Kristof 1996, pg. Gillespie, 2003). Papildanti (*complementary*) darną aptinkama tada, kai žmogaus savybės papildo aplinką, t.y. prideda tai, ko aplinkai trūksta ar padaro ją pilną. Gera darną šiuo atveju yra abipusiai subalansuotų svarbių charakteristikų tarp žmogaus ir aplinkos modelis (Muchinsky ir Monahan, 1987, pg. Sekiguchi, 2006). Esminis skirtumas tarp pridėtinio ir papildančio modelio yra aplinkos apibrėžimas. Pridėtiniame modelyje aplinka apibrėžiama pagal joje gyvenančius žmones. Papildančiame modelyje aplinka apibrėžiama, nepriklausomai nuo jos gyventojų. Vietoj to, ji aprašoma pagal jos reikalavimus ir poreikius (Sekiguchi, 2004).

Antra, papildanti darną gali būti išskiriama į reikalavimų - gebėjimų bei poreikių - pasiūlos darną. Aplinka aprūpina finansiniais fiziniais bei psichologiniais resursais taip pat ir užduoties, tarpasmeninėmis bei augimo galimybėmis, kurių reikia žmogui. Kai tokie resursai iš aplinkos atitinka asmens poreikius, pasiekiami poreikių - pasiūlos darną. Iš kitos pusės, aplinka gali pareikalauti indėlio iš žmogaus laiko, pastangų, atsidavimo, žinių, įgūdžių ir gebėjimų išraiška. Reikalavimų - gebėjimų darną pasiekiami kai žmogaus indėlis (pasiūla) atitinka aplinkos reikalavimus. Trumpai tariant, poreikių - pasiūlos darną įvyksta kai aplinka patenkina žmogaus poreikius, troškimus ar vertybes. Reikalavimų - gebėjimų darną yra kai žmogus turi gebėjimų patenkinti aplinkos poreikius (Kristof, 1996, pg. Sekiguchi, 2004). Mūsų darbe, asmens -



organizacijos darna nurodo pridėtinės darnos tipą, nes kalbama apie žmogaus ir organizacijos vertybių sutapimą, tuo tarpu asmens - profesijos darną priskirtume papildančios darnos poreikių - pasiūlos tipui.

Trečioji dimensija - subjektyvios ir objektyvios darnos išskyrimas. Subjektyvioji darna suprantama kaip *sprendimas* apie darną tarp žmogaus ir aplinkos. Ji dažniausiai matuojama klausiant žmogaus, koku laipsniu jis mano, kad darna egzistuoja. Tuo tarpu objektyvioji darna yra atskirai įvertintų individo ir aplinkos charakteristikų palyginimas (Cable ir Judge, 1996; Kristof 1996, pg. Medcof ir Hausdorf, 1995).

Žmogaus - aplinkos darnos studijose didžioji dalis pastangų nukreipta į iš šios darnos išplaukiančių rezultatų paiešką ir pastarųjų metų studijos pabrėžė tokių tyrimų svarbą. Tyrimų rezultatai dažniausiai patvirtina faktą, kad didelė asmens - aplinkos darna veda prie daugybės teigiamų asmeninių ir organizacinių išdavų (Carless, 2005). Teigiama, kad žmogaus ir aplinkos savybių atitikimas arba sutapimas prisideda prie didesnio pasitenkinimo darbu, produktyvumo, kūrybiškumo, įsipareigojimo organizacijai, mažesnio streso, mažesnės darbuotojų kaitos ir pan. (Gillespie, 2003) Visgi, skirtinguose darbuose nagrinėjami skirtingi darnos tipai (asmens - organizacijos, asmens - darbo ir kt. darna), tad taip ir lieka neaišku, kurių žmogaus ir aplinkos charakteristikų darna turi didesnę poveikį teigiamoms pasekmėms. Aptikome vos keletą tyrimų, kuriuose buvo bandoma palyginti asmens - organizacijos bei asmens - darbo darnos ryšį su teigiamomis asmeninėmis bei organizacinėmis charakteristikomis (Carless, 2005; Erdogan ir Bauer, 2005), ir tik vieną, kuriame būtų nagrinėjama asmens - profesijos darna ir tuo pačiu kitos darnos formos (Converse ir kt., 2004). Būtent tai mėginsime padaryti šiame darbe - mūsų tyrimas apima abi darnos formas - asmens - profesijos ir asmens - organizacijos darną. Matuosime jų ryšį su kitomis organizacijų charakteristikomis ir jų rezultatus lyginsime tarpusavyje.

Asmens - aplinkos srities tyrėjus domina ne tik šios darnos pasekmės, bet ir jos prielaidos, kurios siejamos su kandidatų darbo pasirinkimo sprendimais, darbuotojų atrankomis ir socializacija. Remiantis Schneider ASA modeliu (1987, pg. Sekiguchi, 2004), žmonės ir aplinka patraukia vienas kitą remianis jų tarpusavio panašumu, o tai įtakoja kandidato sprendimą priimti darbo pasiūlymą bei organizacijos sprendimą dėl kandidato priėmimo. Taigi, tiek kandidato, tiek organizacijos elgesys bei sprendimai gali būti pagrindine asmens - aplinkos darnos prielaida. Po įsidarbinimo organizacijoje individualios ir organizacijos socializacijos skatinimas ir įgūdžių mokymas taip pat gali prisidėti prie didesnės asmens - aplinkos darnos (Sekiguchi, 2006).

Nepaisant įvairių šios srities tyrimų, vis dar neaiški tarptautinė ar tarpkultūrinė asmens - aplinkos darnos perspektyva. Nacionalinio ar regioninio konteksto įtaka asmens - aplinkos darnai išanalizuota dar labai silpnai. Kadangi labai nedaug asmens - aplinkos darnos tyrimų atlikta ne Vakarų kontekste, lieka neaišku, ar Vakarų kontekste gauti duomenys yra tinkami ir kitiems

regionams (Sekiguchi, 2006). Mokslinėje literatūroje akivaizdžiai vyrauja duomenys iš tyrimų atliktų JAV ir aptinkama žymiai mažiau informacijos apie tyrimus Europos (Cooper-Thomas ir kt., 2004; Van Vianen, 2000; Lukasova ir kt., 2006; Naus ir kt., 2007) Australijos (Carless, 2005; Abbot ir kt., 2005), bei Azijos regijonuose (Sekiguchi, 2006; Sekiguchi, 2004). Mums nepavyko rasti duomenų apie tokio pobūdžio tyrimus Lietuvoje, todėl tai dar labiau išryškina šio tyrimo poreikį.

### 1.3 Profesiniai interesai ir asmens - profesijos darna

Žmogaus tinkamumas profesijai nėra nauja tema psichologijos tyrimų istorijoje. Pirmieji nagrinėjimai šia tema Lietuvoje aptinkami XX a pradžioje, siejami su vienu pirmųjų profesinio orientavimo atstovų J.Vabalu-Gudaičiu (pg. Jovaiša, 1999), vėliau papildyti S.Kregždės (1988), L. Jovaišos (1981, 1999) ir kitų autorių darbais. Tradiciškai tinkamumo profesijai, o tuo pačiu ir asmens - profesijos darnos vertinimo tikslas buvo nukreipti individą į tas profesijas, kurioms jis labiausiai tinkamas, remiantis jo profesiniais interesais (pg. Converse ir kt., 2004). Tai dažniausiai buvo siejama su profesiniu orientavimu bei konsultavimu ir tarnavo lyg kelrodis renkantis profesiją.

Asmens - profesijos darnos sąvoka (*person-vocation* arba *person-occupation fit*) literatūroje atsirado šiek tiek vėliau, ir pradžioje dominavo J. Holland darbuose. Kaip minėsime vėliau, iki šiol taip ir nėra prieita bendro asmens - profesijos darnos apibrėžimo bei supratimo. Mūsų darbe, asmens - profesijos darna nurodo atitikimą tarp asmens profesinių interesų ir jo šiuo metu užimamų pareigų dabartinėje darbovietėje (profesijos). Kiti autoriai kartais akcentuoja kitus šio darnos tipo aspektus. Visgi, bendrai sutariama, kad asmens - profesijos darna telpa į plačiau apibrėžiamos asmens - darbo aplinkos darnos rėmus, kuri nurodo žmogaus interesų, pomėgių ir gebėjimų bei jo aplinkai būdingų veiksnių darną (Holland, pg. Furnham, 2001). Šios darnos poreikis - Holland pasiūlytos (1973) ir vėliau patobulintos (1985) profesinio pasirinkimo teorijos pagrindas (pg. Jahnsen ir Kristof-Brown, 2006). Pasak Holland, žmonės siekia atitikimo tarp savo profesinių interesų ir darbo aplinkos (pg. Millward, 2005). Manoma, kad esant darnai, žmonėms turėtų būti būdingas didesnis pasitenkinimas darbu ir mažesni ketinimai pakeisti darbo vietą nei nepasiekusiems darnos asmenims. Asmens profesinių interesų ir aplinkos neatitikimas gali būti priežastis stresui ir nepasitenkinimui, kuriuos asmuo bus linkęs pakeisti ir iš tiesų tyrimai rodo, kad žmonės siekia, ieško aplinkos, kuri atitiktų jų savybes (Holland ir Nichols, 1964; Hogan ir Hogan, 1995)(pg. Millward, 2005). Ši teorija užima ypatingą vietą profesinių interesų tyrimuose ir tapo pagrindu daugeliui darbų.

Teigiama, kad profesijos rinkimasis nėra vienkartinis veiksmas, o greičiau ilgaainiui besirutuliojantis procesas (Jovaiša, 1999; Feldman ir Whitcomb, 2005; Rottinghaus ir kt., 2006). Profesijos pasirinkimo tyrimai rodo, kad individualus karjeros identiškumas vystosi bėgant laikui,

prasidedant plačiu talentų ir interesų tyrinėjimu, tęsiasi eksperimentine siauresnio profesijų galimybių rinkinio kristalizacija, ir pasibaigia konkrečių profesijų ir darbo pasirinkimais (pg. Feldman ir Whitcomb, 2005). Kartais jau VI-VIII klasių mokiniai gerai žino, kuo jie bus užaugę ir to siekia, tačiau tokių mažuma. Kol pasirenkama profesija dažniausiai daroma daug dalinių sprendimų, reikia sugebėti įvertinti save būsimosios veiklos pasaulyje, todėl turi ateiti tam tikras laikas, kad būtų galima pajusti savo interesus, polinkius bei galimybes ir tai apsvarstyti (Jovaiša, 1999). Be abejo, be psichologinių profesijos rinkimąsi įtakojančių veiksnių, veikia dar ir kitos grupės - socialiniai-ekonominiai, ugdymo, sveikatos veiksniai, lytis ir pan. (Jovaiša, 1999; Furnham, 2001)

Daugumai profesijos pasirinkimas - neišvengiamas egzistencinis klausimas (Jovaiša, 1981). Visgi, pabrėžiama, kad nereikėtų profesijos painioti su specialybe. Specialybė - ne tas pats, kas profesija, bet kartais šios sąvokos sutampa (Jovaiša, 1999). Specialybę, pagal Jovaišą, vadinti profesija galima tada, kai žmogus užima darbo vietą pagal specialybę, tai yra, kai žmogaus specialybė tampa profesija.

Kad būtų lengviau susigaudyti ir susiorientuoti profesijų įvairovėje, jau seniai bandoma jas grupuoti. Istorijos eigoje profesijas bandyta klasifikuoti pagal įvairius kriterijus, pvz: pagal dėmesio savybes ar darbo objektus (Jovaiša, 1981). Viena ryškesnių literatūroje aptinkamų klasifikacijų - 1927 metais pasirodžiusi amerikiečio E. Strongo profesijų klasifikacija pagal interesus (Furnham, 2001; Douglas Low ir kt., 2005). Interesų pagrindu jis išskyrė keturias profesijų grupes ir dvylika pogrupių. Ši, kaip ir dauguma klasifikacijų, atskiria tam tikrų darbuotojų interesus nuo kitų profesijų darbuotojų. Kita plačiai naudota - anksčiau minėto šios srities tyrinėtojo - Holland profesijų klasifikacija. Holland (pg. Furnham, 2001) teigimu, priklausomai nuo sąveikos su konkrečia aplinka formuojasi asmenybės tipas, profesinis jos kryptingumas. Jis išskiria šešis aplinkos tipus ir šešis juos atitinkančius asmenybės tipus, pagal kuriuos suskirstomos profesijos, jos apibūdinamos ir sudaromas diagnostinis ratas. Nustatant asmenybės tipą, jos profesinį kryptingumą, pasak autoriaus, svarbu įvertinti asmenybės interesų bei požiūrių hierarchiją. 1967 metais profesijų klasifikacija pagal interesus pasirodė ir Lietuvoje, sudaryta L. Jovaišos. Tuo tarpu, šiame darbe remiamės naujausiu Lietuvos profesinių interesų klausimynų (LPIK) (Laugalys ir Bagdonas, 2007).

Kaip jau buvo minėta, profesiją žmogus pasirenka remdamasis ne vien tik interesais, čia dalyvauja daugybė motyvacinių veiksnių, tokių kaip poreikis, intelektas, vertybės, gebėjimai (Jovaiša, 1999). Visgi, interesai sutinkami kaip pagrindinis motyvas, nes jis pripažįstamas kaip vienas pastovesnių veiksnių. Jovaiša savo darbuose pabrėžia, kad genetiškai interesą galima paaiškinti kaip reliatyviai pastovų poreikį žinoti, tirti. Poreikis visuomet yra lydymas emocijų, intelekto kryptingumo, tikslo jį patenkinti, anticipacijų. Taigi, ir interesą iš vidaus stimuliuoja tie patys veiksniai. Šio autoriaus teigimu, „profesinis interesas suprantamas dvejopai: a) kaip poreikis

susipažinti su profesija ir ją tirti ir b) kaip ilgalaikis gilinimasis į ją dirbant. Kai atsiranda profesinis interesas, galima spręsti, kokia veiklos sritis asmenybę domina, bet tai dar nieko nepasako, kokią veiklą žmogus rinksis, kaip jis dirbs įgijęs specialybę. “ (1981, p. 94).

Pagal kitą autorių, S. Kregždę (1975): „profesiniai interesai – simptomokompleksas psichinių savybių bei būsenų, kurios išreiškia žmogaus nuostatą į profesinio pobūdžio darbą” (cit. pg. Jovaiša, 1981, p. 15). Anot Kregždės, profesiniai interesai jungia tokius motyvacinius asmenybės darinius, kaip poreikiai, polinkiai, profesiniai interesai, vertybinės orientacijos, pasaulėžiūros komponentai. Tuo remiantis, interesą, kuris suprantamas kaip skirtingų struktūrų kompleksas, galima laikyti visą asmenybę apimančiu veiksmu, todėl jo vaidmuo rinkimosi procese tampa nepaprastai svarbus (Jovaiša, 1981).

Įdomu, kad be tvirtos interesų prigimties teorijos, tyrėjai naudojo interesų inventorių, jais paremtas karjeros vystymosi teorijas ir interesų kilmės aprašymus kaip profesinių interesų apibrėžimo pakaitalą (Davis, 1991, pg. Douglas Low ir kt., 2005). Iš pagrindų interesai yra paprasčiausios simpatijų ir antipatijų konsteliacijos, vedančios prie atitinkamų elgesio modelių (Strong, 1943, pg. Douglas Low ir kt., 2005). Tai - ilgalaikiai nusistatymai, požiūriai į tam tikrus objektus ar įvykius, kurie verčia žmogų atkreipti dėmesį ar siekti tų objektų bei įvykių. Išskiriamos trys papildomos profesinių interesų charakteristikos: a) interesai turi polinkio savybių, kas rodo jų stabilumą laike; b) jie įtakoja elgesį per motyvacinius procesus; c) jie atspindi žmogaus identiškumą. Šios trys savybės ar kokios nors jų kombinacijos apimamos daugumoje profesinių interesų perspektyvų (Savickas, 1999, pg. Douglas Low ir kt., 2005).

Vis dėl to, reiktų pastebėti, kad ne visi tyrėjai interesą laiko svarbiausiu motyvu, renkantis profesiją. Yra tam prieštaraujančių ir į pirmąją vietą iškeliančių asmens gebėjimus (Converse ir kt., 2004; Feldman ir Whitcomb, 2005). Feldman (2005) ir kolegų atlikto tyrimo duomenimis, jaunuoliams pasirinkti tinkamą profesiją lengviau remiantis gebėjimais, o ne interesais. Yra manančių, kad asmens gebėjimai gali būti labiau susiję su asmens - profesijos darna nei interesai (Austin ir Hanish, 1990) ir kritikuojančių, kad dauguma profesinių interesų testų visiškai neskatina žmogaus atsižvelgti į savo gabumus (pg. Converse ir kt., 2004). Tačiau nesunku pastebėti, kad gebėjimai asmens - darbo aplinkos tyrimuose daugiau siejami su labai artimu asmens - profesijos darnai darnos tipu – asmens - darbo darna (Carles, 2005; Sekiguchi, 2004; O'Reilly ir kt., 1992). Tuo remdamiesi, mes, kaip ir dauguma tyrinėtojų, savo darbe kaip pagrindą asmens - profesijos darnai taip pat pasirinkome interesus. Apskritai, šių dviejų konstrukto (asmens - profesijos ir asmens - darbo darnos) supratimas gana sudėtingas, nes nėra aiškaus skirtumo tarp jų, skiriasi jų interpretavimas skirtingų tyrėjų darbuose, o tai labai apsunkina įvairių autorių darbų bei rezultatų lyginimą. Nors daugiau mažiau sutariama, kad profesija nurodo šiuo metu žmogaus užimamą etapą profesijų pasaulyje, o darbas - konkrečią darbo vietą tos profesijos viduje, nėra prieita vieningos

nuomonės, kokios psichologinės žmogaus savybės turėtų būti vertinamos, matuojant vieną ar kitą darnos tipą. Sunku atskirti ir šių dviejų konstrukto apibrėžimus, kurie dažniausiai vienaip ar kitaip persidengia. Pvz., mokslinė literatūra nurodo dvi skirtingas asmens - darbo darnos koncepcijas. Pagal pirmąją, tai - darna tarp darbo teikiamų galimybių, darbo pobūdžio ar atpildo (atlygis, dalyvavimas sprendimų priėmime) ir individualių žmogaus poreikių, troškimų ir preferencijų (Caplan, 1987; Kristof, 1996) (pg. Converse ir kt., 2004). Pagal antrąją, tai - darna tarp darbu reikalingų savybių ir individualių žmogaus savybių. Šiuo atveju, darna reiškia, kad žmogus turi darbu reikalingų žinių, įgūdžių ir gebėjimų (KSA) (Edwards, 1991; Kristof, 1996) (pg. Converse ir kt., 2004). Akivaizdu, kad mūsų požiūris į asmens - profesijos darną glaudžiai siejasi su pirmąja asmens - darbo darnos koncepcija. Dėl nevienodo konstrukto supratimo šioje tokia painiava atsiranda ir lyginant tyrimų rezultatus. Pavyzdžiui, Chuang ir Sacket (2005) atliktame tyrime, matuojant asmens - darbo darną buvo įtraukiamas ir žmogaus darbo interesų vertinimas. Trumpai tariant, atrodo, kad patys psichologai interpretuoja ir aprašo šį konstrukto kas kaip nori, kiekvienas susikurdamas savitą šio konstrukto supratimą (Miskimins ir kt., 1969).

Nors painiava atsiradus ne tik tarp šių dviejų darnos formų, bet tuo pačiu tarp intereso bei gabumo sąryšio, jų ryšį trumpai apibrėžti, anot Jovaišos (1999, p. 78), galima taip: „Gabumas turi motyvuojančią galią, jo dėka atsiranda poreikis bei polinkis tam tikrai veiklos sričiai - konkrečiai profesijai“. Beje, sutinkama, kad tiek interesais, tiek gabumais paremta darna turi daugybę teigiamų raidos, pasiekimų, prisitaikymo išdavų (Reeve ir Heggstad, 2004). Teigiamos pasekmės apima tiek individą, tiek organizaciją (Feldman ir Whitcomb, 2005). Yra pakankamai įrodymų teigti, kad darna tarp asmens ir jo darbo aplinkos veda prie pasitenkinimo darbu, gero darbo atlikimo, geresnės protinės ir fizinės žmogaus būsenos (Furnham, 2001). Jei asmuo pasiekia darną tarp savo karjeros orientacijos ir profesinio pasirinkimo, jis labiau linkęs pasiekti pasitenkinimą savo profesijoje ir turi stabilesnį karjeros kelią joje (Kristof, 1996, pg. Feldman ir Whitcomb, 2005).

Vis dėlto, ne visi randa ar sugeba įgyti interesus atitinkančią profesiją. Visada yra ir bus žmonių dalis, kurie, remiantis asmens - profesijos darnos vertinimo perspektyva, atsiduria „ne savo vietoje“. Minimos įvairios neteisingo profesijos pasirinkimo priežastys: psichologinės, socialinės, etinės, adaptacinės (Jovaiša, 1999):

*Psichologinės priežastys:* nepasitikėjimas savimi, savo jėgų ir galimybių pervertinimas, abejingumas, rigidiškumas, vidiniai konfliktai.

*Socialinės priežastys:* įtempti santykiai šeimoje, mokykloje ar darbovietėje, sunki ekonominė, o tuo pačiu ir socialinė būklė.

*Etinės priežastys:* socialinis nedrausmingumas, pareigos jausmo trūkumas, nesąžiningumas, nepatikimumas, negarbingumas.

*Adaptacinės priežastys:* gyvenamosios vietos keitimas.

Teigiama, kad individualūs profesijos pasirinkimo sprendimai dažnai primami neapgalvotai, remiantis vien tik asmens įsitikinimais ir prielaidomis, kurios gaunamos iš ribotos informacijos apie profesiją (Feldman ir Whitcomb, 2005). Lietuvoje atlikto (Manager.lt) tyrimo duomenimis, šiandien jaunimas linkęs rinktis mokslo įstaigą ir specialybę pagal tai, ar ji užtikrins „sotesnę“ ateitį, nepaisant to, ar ji tinkama pačiam žmogui. Visgi, net 72,2 % tyrime apklaustų moksleivių nurodė specialybę besirenkantys pagal tai, ar jiems įdomi ta sritis, apie pusė moksleivių atsižvelgia ir į numatomą darbo užmokestį, 22% - į tai, ar lengva bus gauti darbo. Įdomu, kad nei vienas mokinys nepaminėjo, kad specialybę renkasi dėl turimų gabumų (Mileškienė, 2006).

Pasak Jovaišos (1999), pasirinkus interesų, lūkesčių ar svajonių neatitinkančią profesiją, o labiau prieštaraujančią norams bei įsitikinimams, išgyvenama sunki intelektualinė - emocinė būseną - disonansas. Tai neigiamai veikia aktyvumą, veiklos motyvaciją, skatina apatiją. Viena iš šios problemos sprendimo galimybių - persiorientuoti, keisti kryptį profesijų pasaulyje. Manoma, kad tam tikras karjeros kelio ar mokslo srities keitimas yra natūralu jauniems asmenims, kai jie atranda savo stipriąsias puses bei silpnybes ir realius įvairių profesijų keliamus reikalavimus (Moss ir Frieze, 1993, pg. Feldman ir Whitcomb, 2005). Tačiau paauglių ir jaunimo tarpe tampa nepaprastai paplitęs daugkartinis ir užsitęsęs profesijos kelio keitimas (Feldman, 2003)(pg. Feldman ir Whitcomb, 2005). Teigiama, kad kai kuriems asmenims pavyksta sėkmingai išsirinkti darbo vietą savarankiškai, tuo tarpu kitiems nepasiklysti profesijų pasaulyje padeda įvairios pagalbos formos, tokios kaip profesinis orientavimas ir konsultavimas (Jovaiša, 1999).

Taigi, žmonės siekia atitikimo tarp savo profesinių interesų ir darbo aplinkos, bet kartais ir nepasiekę šios darnos žmonės sėkmingai dirba organizacijoje, yra patenkinti darbu ir neketina jo keisti. Šiame darbe keliamo klausimą - „kas laiko žmogų darbe, kuris neatitinka jo profesinių interesų?“. Keliamo prielaidą, kad vienas iš veiksnių yra pati organizacija, o tiksliau žmogui tinkama organizacinė kultūra, kurios svarba vis dažniau patvirtinama moksliniais tyrimais.

#### **1.4 Organizacinė kultūra ir asmens - organizacijos darna**

Šiandieninėje psichologijoje vis didesnis dėmesys yra skiriamas santykinai naujai įvestai kategorijai - asmens - organizacijos darnai. Nors nėra sutariama kaip šį terminą apibrėžti, nesunku pastebėti, kad daugelyje darbų asmens - organizacijos darnos tyrimo pagrindu tampa organizacinė kultūra. Todėl prieš aptariant šią darnos formą, reiktų kiek plačiau aptarti organizacinės kultūros sąvoką.

Kultūros konstruktas organizacijų psichologijoje kelia nemažai sumaišties. Nors yra daugybė apibrėžimų, jie neaiškūs, migloti ir gana abstraktūs. Teigiama, kad „profesijų psichologai ir organizacinio elgesio specialistai daugiau „drumsčia vandenį“ nei paaiškina šią koncepciją“ (Furnham ir Gunter, 1993; cit. pg. Furnham, 2001, p. 556). Prie aiškaus organizacinės kultūros

apibrėžimo buvo bandoma prieiti įvairiais būdais. Kai kurie pabrėžė kultūros dimensijas (Schein, 1990; Hampden-Turner, 1990), kiti koncentravosi ties kultūros funkcijomis (Williams ir kt., 1989; Graves, 1986), kiti stengėsi taksonomizuoti kultūrą (Deal ir Kenedy, 1982) ir dar buvo daugybė bandymų ją tiesiog trumpai apibrėžti (pg. Furnham, 2001). Nėra prieita vieningo apibrėžimo, bet apžvelgus psichologinę literatūrą, išryškėja keletas konkretesnių, daugumoje darbų sutinkamų apibrėžimų, kaip pavyzdžiui, Furnham ir Gunter (1993) apibrėžimas, pagal kurį, organizacinė kultūra nurodo jos individams bendrą elgesį, įsitikinimus, požiūrius ir vertybes, susijusius su organizacijos tikslais, funkcijomis ir procedūromis, kurios charakterizuoja tam tikrą organizaciją (pg. Cooper, 2006). Panašiai ir mūsų darbe, **organizacinė kultūra** (*organizational/corporate culture*) suprantama kaip visuma bendrų organizacijos įsitikinimų, nuostatų ir vertybių, nebūtinai aiškiai apibrėžtų, bet formuojančių ir įtakojančių elgesį organizacijoje.

Vis didėjančią dėmesį organizacinės kultūros koncepcijai lemia jos svarbos patvirtinimas (Cameron ir Quinn, 1999). Organizacinė kultūra - svarbi tema tiek psichologijos, tiek vadybos literatūroje jau keletą dešimtmečių, nes yra nemažai įrodymų, kad ji turi potencialą įtakoti daugybę trokštamų individualių bei organizacinių išdavų (Chow ir kt., 2001). Tyrimai Vakarų šalyse, kurie nagrinėjo ekonomiškai sėkmingų kompanijų charakteristikas, nurodė tam tikrus kultūros aspektus, tokius kaip vertybių stiprumas ir paplitimas, esančius žymiais sėkmės elementais. Teigiama, kad vertybės ir elgesio normos, kurios yra kompanijos dalis, yra svarbi ekonominės sėkmės dalis (Furnham, 2001). Jos reikšmė pasireiškia ir tuo, kad organizacinė kultūra duoda stiprų, bet subtilų spaudimą galvoti ir veikti tam tikru būdu. Taigi, jei pavyzdžiui, organizacinė kultūra pabrėžia tokias vertybes kaip paslaugumas klientui, dalyvavimas sprendimų priėmime ar pan., kompanijos individai dažniausiai stengsis jas panaudoti ar bent jau neprieštarauti šioms vertybėms savo elgesyje (Furnham, 2001).

Psichologinėje literatūroje nagrinėjamas ir organizacinės kultūros kilmės bei jos atliekamų funkcijų klausimas. Manoma, kad ši kultūra remiasi žmonių poreikiais sumažinti neapibrėžtumą ir turėti tam tikrą kryptį savo veiksmams. Pirmiausia, bent jau iš dalies, organizacinė kultūra gali formuotis iš kompanijos įkūrėjų, kurie dažniausiai yra dinamiškos asmenybės, turinčios stiprias vertybes ir aiškią viziją, kokia turi būti organizacija. Antra, kultūra dažnai vystosi iš organizacijos patirties su išorine aplinka. Trečia, iš poreikio išlaikyti efektyvius darbinius santykius tarp organizacijos narių. Priklausomai nuo organizacijos veiklos ir jos darbuotojų charakteristikų gali išsivystyti įvairios vertybės (Furnham, 2001).

Iš esmės išskiriamos dvi pagrindinės jos funkcijos, kurios prisideda prie organizacijos sėkmės arba užkerta kelią jai: pirmoji, tai - vidinė integracija ir koordinacija, kurią reprezentuoja „socialiniai klijai“ ar „mes-jausmas“. Antra, organizacinė kultūra teikia bendrą reikšmių sistemą,

kuri yra komunikacijos ir bendro supratimo pagrindas (Furnham, 2001).

Kaip teigiama Bilsky ir Jehn (2002) tyrimų apžvalgoje, organizacinė kultūra suvokiama kaip bendrų organizacijos narių kognicijų rinkinys. Šių kognicijų centre - fundamentalios vertybės, turinčios reguliuoti individų elgesį. Dėl tos priežasties atitikimas tarp individualių ir organizacijos vertybių yra laikomas lemiamu asmens - organizacijos darnoje (Chatman, 1991; O'Reilly ir kt. 1991)(pg. Bilsky ir Jehn, 2002). Apžvelgus tyrimus, vertinančius asmens - organizacijos darną, akivaizdu, kad daugumoje jų koncentruojamasi į asmens ir organizacijos vertybių atitikimą, o tai grindžiama tuo, kad vertybės yra fundamentalūs bei santykinai pastovūs organizacijų ir idividų aspektai (Chatman, 1991, pg. Van Vianen, 2000). **Asmens ir organizacijos vertybių atitikimas ir asmens - organizacinės kultūros darna dažniausiai vartojami kaip ekvivalentūs terminai** (Kristof, 1996; O'Reilly ir kt. 1991, pg. Van Vianen, 2000).

Remdamiesi kitų autorių tyrimais, šiame darbe taip pat vertybes pasirinkome kaip pagrindinę asmens - organizacijos darnos vertinimo charakteristiką. Be anksčiau minėtų priežasčių, literatūroje vertybių pasirinkimas tokio pobūdžio tyrimuose grindžiamas ir tuo, kad be to, kad galima įvertinti tiek žmogaus, tiek organizacijos vertybes, nesunku jas įvertinti to paties turinio dimensijomis (Edwards, 2002; Kristof, 1996)(pg. Gillespie ir kt., 2003). O taip pat pabrėžiama, kad vertybės yra iš pagrindų svarbios tiek individams, tiek organizacijoms (Meglino ir Ravlin, 1999, pg. Gillespie ir kt., 2003).

Domėjimasis organizacine kultūra bei jos išdavomis reikšmingai prisidėjo prie asmens - organizacijos darnos tyrimų. Tyrėjai ir specialistai tvirtina, kad ši darna yra „raktas, siekiant išlaikyti lanksčią ir atsidavusią darbo jėgą, kuri yra būtina konkurencingoje verslo aplinkoje ir ankštoje darbo rinkoje“ (Sekiguchi, 2004, p. 182). Plačiau prasme, asmens - organizacijos darna yra laipsnis, kuriuo individas atitinka organizaciją, jos kultūrą (Kristof, 1996, pg. Kroustalis, 2006). Siaurąja ir praktine - asmens - organizacijos darna - žmogaus įsitikinimų ir vertybių sutapimas su organizacijoje propraguojamomis vertybėmis.

Asmens - organizacijos darnos tyrimų teorinis pagrindas siejamas su Schneider (1987, pg. Cooper – Thomas, 2004) pritaikimo-atrinkimo-atkritimo (*attraction-selection-attrition (ASA)*) modeliu, pagal kurį individai ne atsitiktinai patenka į tam tikras situacijas, bet siekia jiems patrauklių situacijų. Ši autorė pritaiko savo modelį organizacijų funkcionavimui ir teigia, kad organizacija yra situacija, kuri patraukia žmones, o šie atrenkami būti jos dalimi ir išlieka su ja, jei jie dera su organizacija arba palieka ją, jei nederą (pg. Sekiguchi, 2004; Cooper-Thomas, 2004; Billsberry, 2004). Nagrinėjant konkrečiau, ASA cikle išskiriama keletas žingsnių (Schneider, pg. Cooper-Thomas, 2004). Pirma, organizacija pritraukia panašias į jų vertybes turinčius žmones. Individams organizacijos skirtingai patrauklios, priklausomai nuo sprendimo apie organizacijos ir jų pačių savybių sutapimą. Antras žingsnis atitikimo procese yra atrankos procedūra, kurios metu



pasamdomi organizacijai panašių savybių turintys žmonės. Visgi, reiktų paminėti, kad specialiai šiai fazei patikrinti atliktas tyrimas to nepatvirtino (Billsberry, 2004). Trečia, jei žmogus tampa organizacijos dalimi ir neatitinka jos aplinkos, jis linkęs palikti organizaciją. Taigi, įvyksta atsiskyrimas tų žmonių, kurie neatitiko organizacijos vertybių. Tyrimais patvirtinta, kad subrendusi organizacija dažniausiai būna pilna vienas į kitą vertybėmis panašių darbuotojų (pvz. Denton, 1999; Jackson ir kt. 1991)(pg. Billsberry, 2004). Visgi, per didelis homogeniškumas, atsirandantis iš šio ciklo, gali tapti pavojingas organizacijai, kai ji tampa per daug sustabarėjus ir priešinasi pokyčiams (Billsberry, 2004). Kitas kraštutinumas - asmens ir organizacijos vertybių neatitikimas taip pat pavojingas, nes veda prie organizacijos cinizmo (Naus ir kt., 2007).

Apžvelgus įvairių autorių darbus, išryškėja, kad asmens - organizacijos darnos tyrimus galima suskirstyti į dvi kategorijas: vienuose iš jų taikomas subjektyvus, kituose - objektyvus darnos vertinimas. Kai kurių tyrėjų nuomone, tokio pobūdžio tyrimuose tinkamesnis yra subjektyvios darnos matavimas (Carless, 2005; Cable ir Judge, 1997, pg. Cooper-Thomas, 2004), kuris argumentuojamas tuo, kad pačio asmens darnos suvokimas yra svarbesnis jo požiūriui ir elgesiui nei objektyvioji darna. Kristof (1991) subjektyvų vertinimą apibrėžė kaip pačio asmens sprendimą apie tai, koku laipsniu sutampa jo ir organizacijos vertybės (pg. Kroustalis, 2006). Visgi, didžioji dalis tyrėjų pasirenka vertinti objektyviają darną, kuri dar vadinama „tikrąja darna“ (Kristof, 1991, pg. Kroustalis, 2006), remiantis tuo, kad subjektyvus atitikimas gali lengvai kisti dėl įvairios patirties organizacijoje (Cooper-Thomas, 2004; Caldwell ir O'Reilly, 1990; Westerman ir Cyr, 2004; DelCampo, 2006; Chow ir kt., 2001). Objektyviosios darnos vertinimo atveju, tose pačiose dimensijose atskirai vertinamos asmens ir organizacijos vertybės ir įvertinimai lyginami tarpusavyje. Dar kitaip šis būdas įvardijamas kaip esamos organizacijos kultūros ir norimos kultūros koreliacijos vertinimas. Šiame darbe mes taip pat pasirinkome matuoti objektyviają asmens - organizacijos darną, kuri teikia galimybę įvertinti žmogaus ir organizacijos vertybes nepriklausomai, matuoti jas tuo pačiu matu ir sumažinti darnos šališkumo problemą (Edwards, 1991; Kristof, 1996)(pg. Cooper-Thomas, 2004). Autoriai, teikiantys pirmenybę šiam matavimo tipui, nurodo, kad subjektyvioji darna teikia duomenis, kurie gali būti daugiau paremti kognityviniais ir motyvaciniais faktoriais (Judge ir Cable, 1997; Kristof -Brown ir kt., 1999)(pg. Cooper-Thomas, 2004).

Kaip jau buvo minėta, asmens - organizacijos darna dažniausiai nustatoma, matuojant su darbu susijusias vertybes ir organizacijos kultūrą. Beveik visuose apžvelgtuose didesniuose tyrimuose, kurių autoriai siekia įvertinti objektyviają asmens - organizacijos darną, naudojama O'Reilly, Chatman ir Caldwell (1991) sukurta metodika - organizacinės kultūros profilis (*organizational culture profile*) arba viena ar kita adaptuota jos forma. Ji vienareikšmiškai populiariausia asmens - organizacijos darnos studijose (Westerman ir Cyr, 2004; DelCampo, 2006;

Cooper-Thomas, 2004; Chow ir kt., 2001; Cable ir Parsons, 2001 ir t.t.). Remiantis Ashkanasy ir kolegų (2000) atlikta kultūros matavimų, publikuotų 1975 - 1992 metais apžvalga, organizacinės kultūros profilis buvo viena iš kelių metodikų, pateikusių detales apie aukštą patikimumą ir validumą (pg. Sarros ir kt., 2005).

Pradinis šio instrumento variantas, trumpiau vadinamas tiesiog OCP, yra kortelių rangavimo metodika, prašanti tiriamųjų išrikiuoti 54 vertybes žyminčius teiginius į devynias kategorijas. Naudojant šį instrumentą, pirmiausia, organizacijos senbuviams duodama išranguoti su darbu susijusias vertybes pagal tai, kiek jos būdingos jų organizacijos kultūrai. Kelių seniai organizacijoje dirbančių žmonių vertinimai suvidurkinami, taip gaunant organizacijos profilį. Antra, sukuriama asmens vertybių profilis. Šiame žingsnyje asmuo išranguoja tas pačias 54 vertybes, išreikšdamas labiausiai ir mažiausiai trokštamos darbo aplinkos savybes. Trečias žingsnis - individualaus ir organizacinio profilių palyginimas. Svarbu paminėti, kad šioje metodikoje asmens - organizacijos darną suskaidoma į keletą dimensijų, kuriai kiekvienai priskiriamas tam tikras skaičius iš 54 vertybių. Pradiniame OCP variante autoriai išskyrė septynias dimensijas: *novatoriškumas, stabilumas, orientavimasis į žmones, orientavimasis į rezultatus, agresyvumas, dėmesys detalėms ir orientavimasis į komandą* (O'Reilly ir kt., 1991).

Dėl nepatogumų, iškylančių naudojant kortelių techniką, buvo sukurtos įvairios OCP formos, korteles pakeitusios Likert - tipo skalėmis. Pavyzdžiui, Billsberry (2004) 23 teiginių organizacinės kultūros profilio versija, Windsor ir Ashkanasy (1996, pg. Chow ir kt., 2001) 26 teiginių versija.

Ši bei kitos metodikos naudojamos įvairiems su asmens - organizacijos darną susijusiems tyrimų tikslams. Pastebima didelė tyrimų įvairovė. Didžioji dalis pastangų šioje srityje nukreipta į darnos ir teigiamų individualių ir organizacinių pasekmių atkleidimą. Ieškoma ryšio tarp darnos ir pasitenkinimo darbu (Westerman ir Cyr, 2004; Silverthon, 2004; Cooper-Thomas, 2004; Caldwell ir O'Reilly ir kt., 1990; Chow ir kt., 2001), įsipareigojimo organizacijai (Westerman ir Cyr, 2004; Silverthon ir Colin, 2004; Van Vianen, 2000; Chow ir kt., 2001; Cooper-Thomas, 2004; O'Reilly, 2001), organizacijos patrauklumo (Carless, 2005; Kroustalis, 2006), ketinimų pasilikti organizacijoje ar ją palikti (Westerman ir Cyr, 2004; Van Vianen, 2000; Chow ir kt., 2001), darbuotojų kaitos (O'Reilly ir kt., 2001) ir t.t.

Nemažai tyrimų atlikta vertinant asmens - organizacijos darną skirtinguose atrankos etapuose (Carless, 2005; Chuang ir Sackett, 2005), taip pat lyginant naujokų ir organizacijos senbuvų darną (Van Vianen, 2000; Cooper-Thomas, 2004). Šie tyrimai susiję su darnos kitimo laike klausimu. Cooper-Thomas ir kolegų (2004) mėgino nustatyti ryšį tarp organizacijoje praleisto laiko ir subjektyvios bei objektyvios asmens - organizacijos darnos. Jų gautais duomenimis, organizacijoje pradirbtas laikas ir įvairios socializacijos taktikos (vadovavimas pavyzdžiu

(*mentoring*), įgaliojimų suteikimas) įtakojo tik subjektyvią asmens - organizacijos darną. Objektivi asmens - organizacijos darna po keturių darbo mėnesių buvo išlikusi stabili. Svarbu paminėti, kad pagal šio tyrimo rezultatus, bėgant laikui, subjektyvi ir objektyvi darna darosi vis panašesnės. Autoriai padarė išvadą, kad po įsidarbinimo organizacijoje su laiku darbuotojų organizacijos vertybių suvokimas (tuo pačiu ir subjektyvi asmens - organizacijos darna) darosi vis realistiškesnis. Visgi, pastebima, kad socializacijos taktikų vaidmuo asmens - organizacijos darnai susilaukė gana mažai tyrėjų dėmesio, nors teorinėje literatūroje aptinkama nemažai idėjų apie tai, kad socializacija yra pagrindinė priemonė skleisti organizacinę kultūrą bei užtikrinti stabilias organizacijos vertybes (Bauer ir kt., 1998; Louis, 1980; Van Maanen ir Schein, 1979)(pg. Cable ir Parsons, 2001).

Domimasi ir kitokio pobūdžio ryšiais. Del Campo (2006) savo darbe atkreipė dėmesį į organizacijos kultūros stiprumo įtaką asmens - organizacijos darnos ir išdavų ryšiui, tačiau deja kol kas tai tėra teoriniai pasvarstymai, neparemti praktiniais duomenimis. Iškeltos idėjos ir apie asmenybės bruožų įtaką asmens - organizacijos darnai. Gillespie (2003) ir kolegų tyrime patvirtinti kai kurie asmenybės tipo ir asmens - organizacijos darnos ryšiai, bet reiktų paminėti, kad jų atliktame tyrime vertinta subjektyvioji darna. Psichologijos literatūroje atkreiptas dėmesys ir į sąmonės/pasąmonės reikšmę asmens - organizacijos darnai (Billsberry ir kt., 2002) bei pateikti pasiūlymai dėl technikų, skirtų įvertinti organizacijos narių darnos pajautimą ir jo priežastis (Billsberry ir kt., 2005).

Įvairiausiai tyrimai teikia daug reikšmingų duomenų, bet tuo pačiu kelia nemažai prieštaravimų. Kaip jau buvo minėta, šios srities centre - ryšio su įvairiomis individuliomis ir organizacijų išdavomis paieškos. Nors tyrimų dėka tampa vis aiškiau, jog asmens - organizacijos darna susijusi su teigiamomis pasekmėmis, kyla daugybė diskusijų, lyginant šį ryšį su kitais asmens - darbo aplinkos darnos tipais. Ypač populiarius, nors ir duodantis prieštarigus rezultatus, šiuo atžvilgiu, asmens - darbo ir asmens - organizacijos darnos ryšio su pasekmėmis lyginimas. Tuo tarpu šiame darbe pasirinkome asmens - organizacijos darną palyginti su kur kas mažiau nagrinėta asmens - profesijos darna.

### **1.5 Asmens - profesijos ir asmens - organizacijos darnos ryšys su individui ir organizacijai svarbiomis charakteristikomis**

Tyrėjai atskleidė daugybę priežasčių, kaip asmens - aplinkos darna gali prisidėti prie individo ir organizacijos sėkmės. Patvirtinta šios darnos reikšmė daugybei išdavų, tokių kaip produktyvumas, identifikacija su organizacija, įsipareigojimas jai, organizacijos patrauklumas ir kt. (O'Reilly ir kt., 1990; Bretz ir Judge, 1994, pg. Sekiguchi, 2004; Westerman ir Cyr, 2004; Cooper-Thomas ir kt. 2004; Kreiner, 2006; Carless, 2005). Nors šias charakteristikas sunku įvertinti objektyviai, jos dažnai formuoja pagrindą neapčiuopiamiems rezultatams, tokiems kaip pasiryžimui „nuversti

kalnus“ dėl organizacijos ar kitų žmonių verbavimui prisijungti prie kompanijos (Handler, 2004). Šiame darbe nagrinėsime dvi bene dažniausiai minimas charakteristikas tokio pobūdžio darbuose – pasitenkinimą darbu bei ketinimus palikti organizaciją.

Pasitenkinimas darbu – viena iš mažiau apčiuopiamų asmens - aplinkos darnos išdavų. Visgi, tai – viena labiausiai studijuojamų organizacinės psichologijos temų. Tarp svarbiausių organizacinių psichologų užduočių minimas įvertinimas, kaip darbuotojai jaučiasi darbe, arba tiksliau jų pasitenkinimo darbu įvertinimas bei ieškojimas būdų kaip jį pagerinti (Spector, 2003). Pasitenkinimas darbu apibrėžiamas kaip požiūrio (*attitudinal*) kintamasis, nurodantis, kaip žmogus jaučiasi dėl savo darbo apskritai ir dėl konkrečių jo aspektų. Paprasčiau, tai yra laipsnis, kuriuo žmogui patinka jo darbas. Dažniausiai tyrimuose vertinamas bendrasis pasitenkinimas darbu, t.y. bendras su darbu susijęs jausmas (Spector, 2003). Tūkstančiuose tyrimų ieškota atsakymo į klausimą, kas skatina žmogų mėgti ar nemėgti savo darbo. Tuo domimasi ir asmens – aplinkos darnos studijose.

O'Reilly (1991) su kolegomis atliktas tyrimas, kuris dažnai minimas kitų autorių darbuose ir sutinkamas kaip vienas svarbesnių šios srities darbų, parodė, kad esant dideliame asmens - organizacijos vertybių atitikimui, tiriamiesiems būdingas didesnis pasitenkinimas darbu. Longitudinio Cooper-Thomas (2004) tyrimo, kuriame dalyvavo beveik 200 vienos Londono organizacijos darbuotojų, rezultatai taip pat patvirtino nuomonę, kad didesnė darna susijusi su didesniu pasitenkinimu darbu. Statistiškai reikšmingas ryšys tarp šių dviejų konstrukto gautas ir Westerman ir Cyr (2004) tyrimo duomenimis. Be čia paminėtų didesnių JAV atliktų tyrimų, ryšys tarp asmens - organizacijos darnos bei darbuotojų pasitenkinimo darbu patvirtintas ir kitose kultūrose: Silverthorne (2004) Taivane atliktame tyrime, Chow ir kolegų (2001) tyrime Kinijoje, kuriame naudota sutrumpinta OCP versija.

Kas liečia asmens - profesijos darną, tyrimų kur kas mažiau. Bet taipogi yra duomenų, kad kai pasiekiamas darna tarp profesinių interesų bei profesinio pasirinkimo, žmogui būdinga jausti didesnę su savo profesija susijusį pasitenkinimą bei turėti stabilesnę karjeros kelią joje (Kristof, 1996; Ostroff ir kt., 2002)(pg. Feldman ir Whitcomb, 2005).

Pasitenkinimas darbu buvo susijęs ir su kitais asmens - darbo aplinkos darnos tipais. O'Reilly ir kolegų (1992) tyrime matuotas asmens - darbo darnos ryšys su įvairiais kintamaisiais. Darna buvo stipriai ir reikšmingai susijusi su bendru pasitenkinimu darbu ir darbuotojų kaita, matuota po vienerių metų. Kitame darbe buvo vertinta asmens profesinių interesų ir suvokiamų darbui reikalingų įgūdžių darna (Feij ir kt., 1999). Jame taip pat gautas statistiškai reikšmingas ryšys tarp darnos ir pasitenkinimo darbu.

Šiame darbe vienas iš vertinamų kintamųjų yra tiriamojo ketinimai palikti organizaciją/pasilikti joje, todėl aptarsime ir šią charakteristiką, kuri longitudiniuose tyrimuose

vertinama kaip tikroji darbuotojų kaita. Darbuotojų kaita - nemažai tyrinėtas konstruktas organizacinėje psichologijoje. Metų metus mokslininkai bandė paaiškinti tokio elgesio priežastis ir atrasti priemones jam reguliuoti (DelCampo, 2006). Susidomėjimas šia tema turi daug priežasčių, tarp kurių dažniausiai minima - užkirsti kelią su darbuotojų kaita susijusioms didelėms išlaidoms (Handler, 2004). Mokslininkai jau gana seniai išskėlė prielaidą, kad asmens - aplinkos darna organizacijoje susijusi ir su ketinimais palikti organizaciją/dirbti joje. Teigiama, kad kuo didesnė darna tarp individo ir organizacijos vertybių, tuo ilgiau jis bus linkęs pasilikti organizacijoje (Handler, 2004). O'Reilly (1991) ir kolegų tyrime, kuriame tiriamaisiais buvo sveikatos priežiūros sistemoje dirbantys žmonės, nustatyta, kad darna tarp vertybių sumažino tiriamųjų ketinimus išeiti iš darbo (pg. DelCampo, 2006). Kitame tų pačių autorių darbe darna buvo susijusi su tikrąja darbuotojų kaita, kuri vertinta po pirmojo matavimo praėjus vieneriems metams (1991). Panašūs duomenys gauti ir Westerman ir Cyr (2004) atliktame tyrime. Jų darbe asmens - aplinkos darna išskaidyta į smulkesnes formas - vertintas vertybių atitikimas, asmenybių atitikimas ir aplinkos atitikimas organizacijoje. Tyrimo metu gautais duomenimis, individo ir organizacijoje egzistuojančios vertybių sistemos darna buvo susijusi su darbuotojų ketinimais pasilikti organizacijoje (Westerman ir Cyr, 2004). Vis dėlto kai kurie duomenys prieštarauja idėjai, kad egzistuoja ryšys tarp asmens - organizacijos darnos ir darbuotojų kaitos. VanVianen (2000) Olandijoje atliktame tyrime, kuriame tiriamaisiais buvo organizacijos naujokai, nerasta statistiškai reikšmingo skirtumo tarp nustatytos naujokų ir organizacijos darnos bei ketinimų išeiti iš darbo.

Remiantis literatūros analize, darbuotojų kaitą veikia ir asmens - profesijos darna. Teigiama, kad kai darbuotojų profesiniai interesai gerai dera su jų darbo aplinka, darbuotojai labiau linkę pasilikti darbe (Oleski ir Subich, 1996, pg. Douglas Low ir kt., 2005). Tačiau konkretesnių duomenų aptikti nepavyko.

Taigi, apžvelgus šios srities literatūrą, iš esmės, pastebima tendencija, kad kuo didesnė asmens - aplinkos darna organizacijoje, tuo didesnis darbuotojų pasitenkinimas darbu bei mažesnė darbuotojų kaita. Tačiau vis dar išlieka atviras klausimas, kurios darnos formos daugiau/mažiau veikia ir leidžia numatyti tas charakteristikas, lyginant jas tarpusavyje. Tuo tikslu organizuojami tyrimai, apimantys kelias darnos formas, deja, jie labai negausūs. Mums pavyko aptikti tik vieną tyrimą, kuriame būtų lyginama asmens - profesijos darna ir kokia kita jos forma, minėtame tyrime tai buvo asmens - darbo darna (Converse ir kt., 2004). Dažniausiai tyrėjai pasirenka matuoti bei lyginti asmens - organizacijos ir asmens - darbo darną. Kadangi šiame darbe vartojama koncepcija asmens - profesijos darna, literatūroje kartais suprantama kaip platesnis asmens - darbo darną apimantis ar bent labai jai artimas konstruktas, būtų tikslinga bent trumpai apžvelgti ir asmens - darbo darnos išdavus tyrimuose, kuriuose ji vertinta kartu su asmens - organizacijos darną.

Erdogan ir Bauer (2005) savo darbe nagrinėję darnos su darbu ir organizacija reikšmę

darbuotojams nustatė, kad darba su organizacija labiau susijusi su teigiamoms išdavoms nei asmens - darbo darba. Didesnis pasitenkinimas darbu ir karjera buvo būdingas tiems tiriamiesiems, kuriems buvo būdinga didesnė asmens - organizacijos darba. Tačiau kitų autorių darbai atskleidė stiprų asmens - darbo darnos ryšį su tiriamųjų pasitenkinimu savo darbu (O'Reilly ir kt., 1992; Edwards, 1999, pg. Sekiguchi, 2004). Kiek kitokio pobūdžio darbe, kuriame taip pat lygintos šios dvi darnos formos, ieškota atsakymo į klausimą, kaip abi darnos formos susiję su įsidarbinimo sprendimu. Rezultatai parodė, kad asmens - darbo darba buvo susijusi su kandidato ketinimais priimti darbo pasiūlymą, tuo tarpu asmens - organizacijos darba tam įtakos neturėjo (Carless, 2005). Įdomu, kad kiti autoriai gavo visiškai priešingus rezultatus: Cable ir Judge (1996, pg. Carless, 2005) tyrime būtent asmens - organizacijos darba buvo susijusi su ketinimais priimti darbo pasiūlymą. Bandant apjungti šias dvi darnos formas atrankos interviu tyrime, taip pat nusatyta, kad asmens – darbo darnos svarba nuo pradinių iki galutinių interviu etapų vis mažėja, tuo tarpu didėjant asmens - organizacijos darnai, kai matuojama subjektyvioji darba (Chuang ir Sackett, 2005).

Literatūros analizė rodo, kad asmens - aplinkos darba teikia įvairių naudų, tik gaila, kad subjektyvi daugelio jų prigimtis gali sunkiai leisti organizacijoms pilnai pamatyti darnos vertę, neskaitant mažesnės darbuotojų kaitos. Todėl ir tyrimų bei duomenų apie tam tikras darnos formas ir jų reikšmę labai trūksta. Yra be galo mažai duomenų apie tyrimus, kuriuose būtų vertinta asmens - profesijos darnos ryšys su kitomis charakteristikomis. Ir nepavyko rasti jokios informacijos apie tai, kad būtų lyginta asmens - organizacijos ir asmens - profesijos darba. Savo darbu pabandydysime kiek praplėsti šios srities žinias.

### **1.6 Asmens – aplinkos darnos įvertinimo reikšmė personalo atrankoje**

Mokslininkams skiriant vis daugiau dėmesio asmens – aplinkos darnos studijoms, darnos teikiamų išdavų analizei, susidomėta ir šios darnos reikšme bei jos įvertinimu personalo atrankoje. Taip pat ir galimybėmis padidinti vieną ar kitą darnos formą, kandidatui įsidarbinus organizacijoje.

Tradiciškai darbuotojų atrankos pagrindu ilgą laiką buvo asmens – darbo darba (Werbel ir Gilliland, 1999, pg. Sekiguchi, 2004). Iš esmės buvo rūpinamasi atrinkti tuos kandidatus, kurie turi darbui reikalingų įgūdžių ir gebėjimų. Asmens - darbo darba šiuo atžvilgiu įvertinama nustačius darbo reikalavimus ir asmens savybes. Darbo reikalavimų nustatymui pasitelkiama darbo analizė, jos metu identifikuojamos esminės darbo užduotys, kurias turi atlikti tas pareigas užimantis asmuo ir užduočiai atlikti reikalingi įgūdžiai, žinios bei gebėjimai (Werbel ir DeMarie, 2001; Wilk ir Sackett, 1996). Dauguma šios srities tyrėjų pastebi, kad asmens - darbo darba palaiptams tampa ne tokia svarbi kaip kitos darnos formos (Chan, 2005). Vis dažniau sutinkama, kad turi būti atsižvelgiama ne tik į užduoties reikalavimus. Visų pirma, darbdaviai turi suprasti, kad per darbo

kompanijoje laiką darbuotojas atliks daugybę įvairių darbų. Tai veda prie fakto labiau akcentuoti bendrąjį kognityvinį gebėjimą atrenkant darbuotojus, nei specifinę asmens - darbo darną (Behling, 1998; Ree ir Earles, 1992; Schmidt ir Hunter, 1998)(pg. Sekiguchi, 2004). Antra, tyrėjai nagrinėjantys asmens - organizacijos darną, teigia, kad atrenkant kandidatus reikia atsižvelgti į tai, kiek jie atitinka organizacijos vertybes bei viziją (Bowen ir kt, 1991, pg. Sekiguchi, 2004; McCulloch ir Turban, 2007).

Smith (1994), analizuodamas darbuotojų atrankos procesą, išskiria tris žmogaus savybių sritis, kurios yra svarbios personalo atrankoje (pg. VanVianen, 2000). Pirmoji sritis apima savybes, kurios bendrai svarbios visam darbui, tokias kaip kognityviniai gebėjimai bei darbo motyvacija. Antroji sritis apima savybes, svarbias konkrečiam darbui ar profesijai, tokias kaip darbui reikalingi specifiniai kognityviniai gebėjimai, žinios ir asmenybės bruožai. Trečioji sritis apima savybes, kurios įtakoja tai, kaip žmogus susijęs su tam tikra darbo aplinka, t.y. ar žmogaus savybės atitinka organizacijos charakteristikas. Teigiama, kad tradiciškai atrankos procedūrose naudojami instrumentai dažniausiai domisi pirmąja ir antrąja sritimis (VanVianen, 2000) ir tik pamažu didėja susidomėjimas trečiąja sritimi, t.y. žmogaus ir organizacijos savybių lyginimu atrankos tikslais. Taigi, iš esmės atrankose domimasi asmens - darbo ir tuo pačiu asmens - profesijos darna. Kadangi, asmens - darbo darna gali būti apibrėžiama kaip darna tarp žmogaus gebėjimų ir darbo reikalavimų iš vienos pusės ir žmogaus troškimų bei darbo savybių, iš kitos, į asmens - darbo atitikimą orientuotas darbuotojų atrankos procesas, iš dalies apima ir asmens - profesijos darną. Pažymima, jog interesai ir vertybės įvardijami kaip vieni iš individo norų bei troškimų, o viena iš darbo savybių - profesija. Tokiu požiūriu išeitu, kad asmens - profesijos darna esanti asmens - darbo apibrėžimo dalimi (Sekiguchi, 2004). Visgi, žmogaus tinkamumas profesijai remiantis jo interesais, atrankos metu dažniausiai konkrečiai nematuojamas, o daroma prielaida, kad jei žmogus įgijo siekiamo darbo įgūdžių, tai tas darbas bei profesija atitinka jo profesinius interesus. Kaip teigia kai kurie šios srities tyrėjai, verbavimas dažnai vyksta tada, kai individai jau yra susidomėję profesija ir įgiję darbui reikalingų įgūdžių, ir personalo atrankos sistema padeda surasti geriausiai darbą galinčius atlikti individus tuo darbu susidomėjusių kandidatų telkinyje (Converse ir kt., 2004). Bet kaip jau minėjome ankstesniuose skyriuose, žmogus ne visada pasirenka jo interesus atitinkančią profesiją ir įgauna tai profesijai reikalingą išsilavinimą ar įgūdžius (žr.1.3).

Bandydami įveikti šį darbo ir profesijos problemišumą, galime pabandyti jį paaiškinti remdamiesi ryšiu tarp profesijų psichologijos ir atrankų. Tiek atrankos, tiek profesijų psichologija domisi asmens - aplinkos darna. Profesijų psichologijoje dominanti aplinka - profesijos, tuo tarpu atrankose - darbas. Tradicinis atrankų modelis, nurodomas standartiniuose tekstuose, tokiuose kaip kad Scneider ir Schmitt (1986, pg. Medcof ir Hausdorf, 1995), prasideda darbo analize, kuri veda prie aprašymo savybių, reikalingų asmenims, kad darbas būtų atliktas efektyviai. Taigi, žmonių

savybės surašomos pagal dimensijas, nustatytas pagal darbo aprašą. Žmonės atrenkami į darbą, remiantis šių savybių pagrindu. Profesijų psichologijos modelis paprastai prasideda žmonių savybėmis (jų poreikiais ir interesais) ir tuomet nuveda į jomis paremtus aplinkos matavimus.

Atsirandant vis daugiau įrodymų dėl žmogaus ir organizacijos savybių lyginimo reikšmės, į atrankos procedūras vis dažniau įtraukiama ir asmens - organizacijos darna (Rynes ir kt., 2000, pg. Winfred ir kt., 2006). Adams su kolegomis (1994, pg. Winfred ir kt., 2006) siūlo atrankos interviu procese perkelti dėmesį nuo koncentravimosi į potencialų kandidato darbo atlikimą į asmens - organizacijos darnos įvertinimą. Šią tendenciją Bowen (1991) apibūdino kaip „naują atrankos modelį, kuriame darbuotojai samdomi atitikti organizacijos savybes“ (cit. pg. Winfred ir kt., 2006, p.35). Bowen teigimu, organizacija turi apsibrėžti savo kultūrą ir vertybes, siekiant efektyvaus asmens - organizacijos įvertinimo. Asmens - organizacijos darnos idėja nurodo fenomeną, kad samdomas žmogus, o ne jo KSA ir jis samdomas ne tik darbui, bet ir organizacijai (Chatman, 1989, pg. Westerman ir Cyr, 2004). Ši darna stengiasi suprasti atrankos procesus, kurie vyksta už KSA matavimo ribų ir teikia potencialą lankstesniam ir išsamesniam darbuotojų atrankos modeliui (Westerman ir Cyr, 2004). Darbdaviai dažnai remiasi numanoma asmens darna su organizacija, nusprendžiant kandidatų atitikimą su organizacijos vertybėmis. Visgi, pastebima, kad subjektyvus darnos suvokimas dažnai netikslus (Cable ir Judge, 1997, pg. Westerman ir Cyr, 2004). Reikalingi tikslūs matavimai, kad būtų galima išnaudoti darnos teikiamas galimybes. Viena iš atrankos priemonių, kuri gali būti efektyviausia vertinant asmens - organizacijos darną, tai - atrankos interviu (Chatman, 1989; Ferris ir Judge, 1991)(pg. Sekiguchi, 2004). Interviu metu gali būti įvertintos įvairios darnos formos. Visgi šių darnų vertinimas neturi būti apribotas vien tik įdarbinimo interviu. Galima vertinti ir kitomis atrankos procedūromis - pavyzdžiui, pasitelkiant reziumė, biografijų studijavimą (Sekiguchi, 2004).

Akcentuojant asmens ir organizacijos vertybių darnos reikšmę, nereikėtų pamiršti, kad asmens – organizacijos ir asmens - darbo (tuo pačiu ir profesijos) darnos matavimas nėra vienas kito pakaitalas. Greičiau jie papildo vienas kitą, kad būtų apimti įvairūs darbo organizacijoje aspektai. Handler (2004) pateikdamas idėjas, kaip kompanijos gali išnaudoti asmens – organizacijos darnos privalumus, teigia, kad skirtingos darnos formos reiškia skirtingus darbo aspektus. Iš keleto darnų galima gauti situaciją, kai visuma yra daugiau nei jos dalių suma, kalbant apie atrankos sprendimus. Svarbu nepasikliauti vien tik kurios nors darnos duomenimis - geras įdarbinimo sprendimas visada turi remtis daugeliu informacijos šaltinių (Werbel ir Johnson, 2001). Kai kurie autoriai, nagrinėjantys skirtingas darnos formas atrankos metu, teigia, kad asmens - organizacijos darną didesnę vaidmenį vaidina galutiniuose atrankos proceso etapuose (Bretz ir kt., 1993; Kristof-Brown, 2000) (pg. Sekiguchi, 2004), kai tuo tarpu pradžioje remiamasi individo tinkamumu darbo užduotims atlikti. Ir Chuang ir Sackett (2005) tyrime, kuriame matuota subjektyvi darna, atrankos



vedėjų subjektyviai įvertinta kandidato - darbo darna buvo svarbesnė pradinėje interviu stadijoje, tuo tarpu vėliau vis svarbesnė tapo asmens - organizacijos darna. Visgi, empirinių šių idėjų patvirtinančių įrodymų labai nedaug.

Be anksčiau minėtų išdavų, darnos tarp individo ir organizacijos vertybių įvertinimas gali teikti ir dar vieną naudą – sudaryti itin produktyvias darbo grupes. Per atranką gautas vertybių inventorių gali padėti užtikrinti nepaskirti žmogaus į darbo grupę, kurios kultūra neatitinka individo vertybių (Handler, 2004).

Kroustalis (2006) nagrinėja verbavimo sampratą ir kelia klausimą, kaip organizacijos atspindi savo kultūrą verbavimo procese. Savo tyrime autorius analizuoja internetinius skelbimus ir kalba apie „naująją verbavimo erą“, kai nutolta nuo popieriumi grindžiamų verbavimo priemonių. Kaip ir kitos verbavimo priemonės internetas taip pat turėtų teikti užuominas apie organizacijos kultūrą. Organizacijoms svarbu pritraukti kvalifikuotus kandidatus į laisvas pozicijas. Pasak autoriaus, organizacijos, ieškančios naujų darbuotojų, turėtų stengtis įvairiomis priemonėmis perteikti savo kultūrą. Tokiu būdu potencialūs kandidatai, kurie neįaučia darnos su organizacijos kultūra, nesiektų įsidarbinimo, taip taupydami organizacijos laiką ir išlaidas (Cober ir kt., 2000, pg. Kroustalis, 2006). Jo atlikto tyrimo duomenimis, individai gali pajusti organizacijos kultūrą iš internetinių skelbimų, remiantis juose esančiais paveikslėliais ir susidaryti nuomonę apie savo tinkamumą organizacijai (subjektyvią darną su organizacija) (Kroustalis, 2006).

Literatūros analizė rodo, kad asmens - organizacijos darna vis labiau pripažįstama, bet sutinkama, kad dar nepakankamai įtraukiama į pagrindinių psichologinių organizacinių tyrimų ratą. Šiame darbe vertinsime jos ryšį su organizacijos darbui svarbiomis charakteristikomis (pasitenkinimu darbu bei ketinimais palikti organizaciją), lygindami ją su asmens - profesijos darna. Jei šis bei kiti tyrimai patvirtintų idėjas, kad asmens - organizacijos darna turi didesnę reikšmę norimoms išdavoms nei kitos darnos formos, tai būtų dar didesnis stimulus susirūpinti jos vieta personalo atrankų bei organizacijos darbo procese.

## 1.7 Darbo tikslai ir hipotezės

Toliau šiame darbe **asmens - profesijos** darna sutrumpintai bus vadinama **A-P** darna, o **asmens organizacijos** darna - **A-O** darna.

**Šio darbo tikslas:** *Ištirti ryšį tarp A-P, A-O darnos bei šių darnos formų sąsajas su pasitenkinimu darbu ir ketinimais palikti organizaciją.*

Taigi, kaip rodo literatūros analizė, asmens - aplinkos darna ir teigiami jos aspektai psichologijoje

sulaukia vis daugiau dėmesio. Tačiau paprastai viena ar kita darnos forma nagrinėjama atskirai nuo kitų, išskyrus dažniau aptinkamą A-O ir A-D (asmens - darbo) darnos palyginimą. Tuo tarpu A-P darna apskritai retai įtraukiama į tokio pobūdžio tyrimus. Mums nepavyko aptikti jokių duomenų apie tyrimą, kuriame būtų nagrinėjama A-O ir A-P darna kartu, juo labiau nagrinėjamas jų tarpusavio ryšys, ką ir pamėginsime padaryti savo darbe.

Taigi, vienas iš mūsų tyrimo uždavinių :

- Nustatyti, ar yra ryšys tarp A-P ir A-O darnos.

Keliame hipotezę:

***H1: Egzistuoja ryšys tarp A-P ir A-O darnos.***

Ankstesniuose kitų autorių darbuose buvo ieškota ryšio tarp skirtingų asmens - aplinkos darnos formų bei įvairių organizacijai ir individui svarbių charakteristikų. Nors dažniau pastebėti teigiami darnos aspektai, visgi yra to nepatvirtinančių ir net priešingų duomenų. Taigi, taip ir neprieita vieningų išvadų. Be to, reiktų pastebėti, kad A-P ryšys su kitomis charakteristikomis tyrinėtus labai mažai. Mes pasirinkome dvi charakteristikas - pasitenkinimą darbu bei darbuotojų kaitą, kadangi būtent dėl šių charakteristikų vertinimo, asmens - aplinkos darnos tyrimuose, duomenys labai prieštaringi.

Taigi, kitas mūsų darbo uždavinys:

- Nustatyti, ar yra ryšys tarp A-P/A-O darnos ir pasitenkinimo darbu bei ketinimų palikti organizaciją.

Remdamiesi literatūra keliame hipotezes:

***H2: Egzistuoja ryšys tarp A-P darnos ir pasitenkinimo darbu bei ketinimų palikti organizaciją:***

*Egzistuoja teigiamas ryšys tarp A-P darnos ir pasitenkinimo darbu.*

*Egzistuoja neigiamas ryšys tarp A-P darnos ir ketinimų palikti organizaciją.*

***H3: Egzistuoja ryšys tarp A-O darnos ir pasitenkinimo darbu bei ketinimų palikti organizaciją:***

*Egzistuoja teigiamas ryšys tarp A-O darnos ir pasitenkinimo darbu.*

*Egzistuoja neigiamas ryšys tarp A-O darnos ir ketinimų palikti organizaciją.*

Dar vienas iš šio darbo uždavinių:

- Palyginti, kuri darnos forma (A-P ar A-O) yra labiau susijusi su pasitenkinimu darbu bei ketinimais palikti organizacija.

Yra duomenų, kad įvairios darnos formos leidžia skirtingai numatyti įvairias svarbias charakteristikas. Empirinėse studijose pastebima, kad A-O darna dažniausiai turi didesnę prognostinę galią nei kitos formos. Vertindami A-P ir A-O darną bei lygindami kuri iš jų leidžia geriau numatyti pasitenkinimą darbu bei ketinimus išeiti iš jo, netiesiogiai palyginsime ir jų svarbą tokiose svarbiose organizacijų veiklose kaip, pavyzdžiui, personalo atranka. Tuo tikslu, remdamiesi šios srities literatūros analize, keliame hipotezę:

***H4: A-O darna leidžia geriau numatyti pasitenkinimą darbu bei ketinimus palikti organizaciją nei A-P darna.***

Dažniausiai tokio pobūdžio tyrimuose matuojamas tiesioginis vienos ar kitos darnos formos ryšys su ketinimais išeiti iš darbo. Visgi, atsižvelgdami į dažnai nustatomą stiprią pasitenkinimo darbu ir ketinimų išeiti iš darbo koreliaciją, keliame idėją, kad galbūt šis ryšys yra netiesioginis. Keletas kitų autorių taip pat iškėlė mintį, kad ryšys tarp įvairių darnos formų ir ketinimų išeiti iš darbo yra netiesioginis, o veikiamas pasitenkinimo darbu. Bet negausios šio ryšio empirinės studijos, kurias mums pavyko aptikti, pateikia prieštarigus rezultatus. Be to, jose nebuvo paliesta A-P darna.

Taigi, dar vienas šio darbo uždavinys:

- Nustatyti, ar tarp A-P/A-O darnos ir ketinimų palikti organizaciją yra tiesioginis ryšys, ar jis yra veikiamas pasitenkinimo darbu. Keliame hipotezę:

***H5: Pasitenkinimas darbu veikia (mediate) ryšį tarp A-O/A-P darnos ir ketinimų palikti organizaciją.***

## TYRIMO METODIKA

### 2.1 Tiriamieji

Tyrime dalyvavo 147 keturų, skirtinga veikla užsiimančių organizacijų, darbuotojai. Tiriamieji buvo įvairių profesijų žmonės. Iš jų 78 vyrai ir 69 moterys. Tiriamųjų amžius nuo 20 iki 56 metų, amžiaus vidurkis 31,8 metai.

Iš viso apklausoje dalyvavo 158 darbuotojai, bet dėl nepilnai ar netinkamai užpildytų anketų statistinei duomenų analizei buvo panaudoti 147-ių respondentų atsakymai. Tikslingai pasirinkta, kad 20 iš jų (po 5 iš kiekvienos organizacijos) būtų ne mažiau nei 5 metus organizacijoje dirbantys darbuotojai (organizacijos senbuviai). Šie 20 tiriamųjų dalyvavo I tyrimo etape. Likę 127 tiriamieji dalyvavo II tyrimo etape (žr. 2.3 Tyrimo eiga).

### 2.2 Tyrimo metodai

#### ➤ Profesinių interesų klausimynas

Siekiant įvertinti profesiniais interesais grįstą A-P darną, šiame darbe remtasi naujausiu *Lietuvišku profesinių interesų klausimynu* (LIPK). Klausimyno sudarytojai – F. Laugalys ir A. Bagdonas (2007 m.). Klausimyną sudaro bendras visų profesijų grupių sąrašas bei pilnas kiekvienai grupei priklausančių profesijų sąrašas. Svarbu paminėti, kad naudojant profesinių interesų klausimyną mūsų tikslas buvo ne rasti labiausiai tiriamajam patinkančią profesiją, siekiant nukreipti darbuotoją link jo interesus atitinkančios profesijos ar padedant apsispręsti dėl profesijos pasirinkimo, bet įvertinti, kiek tiriamojo profesiniai interesai atitinka jo šiuo metu užimamą profesiją. Todėl kiekvienam darbuotojui buvo pateikiama įvertinti tik ta grupė profesijų, kuriai priklauso dabartinė jo profesija (ją nurodė organizacijoje užimamos darbuotojo pareigos). Darbuotojų buvo prašoma įvertinti kiekvienos grupėje esančios profesijos patikimą balais nuo 1 (tikrai nepatinka) iki 6 (tikrai patinka). Čia mums svarbiausia buvo balas, kuriuo tiriamasis įvertino savo profesiją, nurodantis A-P darną.

#### ➤ Organizacinės kultūros profilis

Organizacinės kultūros profilis (OCP) - O'Reilly, Chatman ir Caldwell (1991) sukurta metodika objektyvios A-O darnos įvertinimui. Ji įvertina atitikimą tarp asmens ir organizacijos

vertybių. Šiame darbe rėmėmės Billsberry (2004) adaptuota OCP 23 teiginių versija. Leidimas naudoti šią metodiką gautas iš metodikos autoriaus (5 priedas).

A-O darnos matavimui pasirinkome šį instrumentą, nes OCP bei įvairios jo formos beveik vienareikšmiškai naudojamos tyrimuose, kurie apima A-O darnos vertinimą. To paties instrumento naudojimas palengvina skirtingų autorių atliktų tyrimų ir jų rezultatų palyginimą.

Originalų, pirmąjį OCP metodikos variantą (O'Reilly ir kt., 1991) sudarė 54 elementai, nurodantys individualias ir/arba organizacijos vertybes. Šioje metodikoje A-O darna suskaidoma į keletą dimensijų, kuriai kiekvienai priskiriamas tam tikras skaičius iš 54 vertybių. Pradiniame OCP variante autoriai išskyrė septynias dimensijas. Tiriamųjų prašoma 54 elementus (korteles) sudėlioti į devynias kategorijas, pagal tai, kiek elementas apibūdina jo asmenines vertybes. Vėliau tie patys elementai pateikiami keliems (nuo 5 iki 18) organizacijos senbuviams, kurių prašoma jas sudėlioti į devynias kategorijas pagal tai, kiek elementas apibūdina organizacijos vertybes. A-O darna randama lyginant darbuotojo ir organizacijos vertybių profilius.

Dėl nepatogumų, išskylančių naudojant kortelių techniką, buvo sukurtos įvairios OCP formos, korteles pakeitusios Likert – tipo skalėmis. Mes pasirinkome Billsberry (2004) OCP versiją, kadangi tai vienintelis OCP variantas, adaptuotas Europos tiriamiesiems. Be to, šioje OCP versijoje abstraktūs vertybių apibūdinimai perfrazuoti tiriamiesiems labiau suprantamais teiginiais, nurodančiais organizacijos narių elgesį. Šį instrumentą sudaro 23 teiginiai.

- Iš pradžių teiginių sąrašas pateikiamas keliems (mūsų darbe penkiems) organizacijos senbuviams, jų prašant įvertinti, *kiek kiekvienas teiginys būdingas jų organizacijai balais nuo 1 (visiškai nebūdinga) iki 7 (labai būdinga)*. Organizacijos senbuviais tokio pobūdžio tyrimuose laikomi žmonės, organizacijoje dirbantys ne mažiau nei 5 metus.
- Tuomet tas pats 23 teiginių sąrašas duodamas organizacijos darbuotojams, tik jų užduotis - *įvertinti, kaip labai jie norėtų/pageidautų, kad kiekvienas iš teiginių būtų būdingas jų organizacijai, balais nuo 1 (visiškai nenorėčiau) iki 7 (labai norėčiau)*. Organizacijos narių vertinimai suvidurkinami taip gaunant organizacijos vertybių profilį.
- Kiekvieno tiriamojo A-O darna gaunama jo vertinimus lyginant su organizacijos vertybių profiliu.

Kadangi ši metodika dar nebuvo taikyta Lietuvoje, iš pradžių 23 teiginiai (anglų klb.) buvo pateikti dviems nepriklausomiems vertėjams, kurie juos išvertė į lietuvių kalbą. Iš dviejų gautų sąrašų sudarius vieną (remiantis darbo autorės nuomone), naujasis teiginių sąrašas (lietuvių klb.) pateiktas trečiam vertėjui, kuris jį išvertė atgal į anglų kalbą. Esminių skirtumų tarp originalių bei atgal į anglų kalbą išverstų teiginių nebuvo, tad, remiantis vertimais, gautas lietuviškas 23 teiginių sąrašas. Metodikų patikrinimams buvo atliktas bandomasis tyrimas, kuriame dalyvavo 25

psichologijos specialybės studentės. OCP pagalba gautiems teiginių vertinimams atlikus faktoriinę duomenų analizę, 23 teiginiai pasiskirstė į 7 faktorius, su nedideliais nukrypimais, lyginant su nurodomais metodikos autorių. OCP teiginiai pateikiami prieduose (1 ir 2 priedai). OCP Kronbach'o alfa  $\approx 0,84$ .

#### ➤ **Pasitenkinimo darbu klausimynas**

Tiriamųjų pasitenkinimas darbu buvo vertinamas lietuviška sutrumpinta Minesotos pasitenkinimo darbu klausimyno versija. Originali metodika – Minesotos pasitenkinimo darbu klausimynas (*Minnesota Satisfaction Questionnaire*) sukurtas Weiss, Davis, England & Longquist 1967 metais.

Klausimynas bei leidimas jį naudoti gautas iš autorių, adaptavusių jį Lietuvoje (Žukauskienė ir Šilinskas, 2004) (6 priedas). Sutrumpintą klausimyno variantą sudaro 20 teiginių, nurodančių įvairius darbo organizacijoje aspektus. Darbuotojų prašoma įvertinti kiekvieną teiginį apie tai, kiek jie patenkinti savo darbu dabartinėje organizacijoje balais nuo 1 (labai nepatenkintas) iki 5 (labai patenkintas).

Klausimynas pateikiamas prieduose (3 priedas). Klausimyno Kronbach'o alfa  $\approx 0,86$ .

#### ➤ **Ketinių palikti organizaciją klausimynas**

Tiriamųjų ketinimų išeiti iš darbo laipsnis buvo matuojamas šio darbo autorės sudarytu keturių teiginių klausimynu. Dažniausiai asmens - darbo aplinkos darnos tyrimuose ketinimai išeiti iš darbo/pasilikti darbe vertinami vieno ar kelių teiginių skalėmis (Chow ir kt., 2001; O'Reilly ir kt., 1991, Van Vianen, 2000). Jomis ir buvo remtasi sudarant klausimyną. Tiriamųjų buvo prašoma įvertinti teiginius balais nuo 1 (visiškai sutinku) iki 7 (visiškai nesutinku). Klausimyno Kronbach'o alfa  $\approx 0,75$ . Klausimynas pateikiamas prieduose (4 priedas).

#### ➤ **Papildomi duomenys**

Atsižvelgiant į tai, kad demografiniai bei šalutiniai kintamieji gali įtakoti įvairių tyrimų rezultatus, apklausos metu buvo renkami ir atitinkami papildomi duomenys apie tiriamuosius, kurie įtraukti kaip kontroliniai kintamieji. Apklausos dalyvių buvo prašoma parašyti savo amžių bei darbo organizacijoje trukmę.

Visos metodikos išbandytos iš pradžių atliekant bandomąjį tyrimą, kuriame dalyvavo 25 psichologijos studentės.

## 2.3 Tyrimo eiga

Apklausa buvo vykdoma keturiose skirtinga veikla užsiimančiose Vilniaus organizacijose.

Apklausoje dalyvavo:

- dviejų baldų gamybos įmonių darbuotojai
- banko informacinių technologijų skyriaus darbuotojai
- audito tarnybos darbuotojai

*I apklausos etapas.*

Kiekvienoje iš organizacijų penkiems organizacijos senbuviams (dirbantiems ne mažiau kaip 5 metus darbuotojams) buvo pateikti 23 OCP teiginiai.

Instrukcijos tiriamiesiems: „Kiek kiekvienas iš teiginių būdingas organizacijos, kurioje dirbate, kultūrai? Prie kiekvieno teiginio pasirinkite vieną iš septynių įvertinimų (nuo 1 (visiškai nebūdinga) iki 7 (labai būdinga)) ir pažymėkite jį atitinkantį kvadratėlį varnele“.

*II apklausos etapas*

Kitiems organizacijos darbuotojams buvo pateikiami apklausos vokai. Ant voko tiriamiesiems buvo trumpai paaiškinti apklausos tikslai bei užtikrinamas anonimiškumas. Tiriamųjų buvo prašoma užpildyti keturias voke esančias apklausos dalis:

◆ Profesijų vertinimas.

Prieš einant į organizacijos skyrių, buvo išsiaiškinama, kokių profesijų (pareigų) žmonės jame dirba. Kiekvienam tiriamajam atitinkamai į voką buvo įdedama jo profesijos grupę atitinkantis profesijų sąrašas (žr. 2.2 Tyrimo metodai).

Instrukcijos tiriamiesiems: „Įvertinkite kiekvienos žemiau pateiktos profesijos patikimą. Prie kiekvienos profesijos įrašykite balą, kuriuo Jums patinka ta profesija (nuo 1 (tikrai nepatinka) iki 6 (tikrai patinka)).“

◆ OCP vertinimas.

Kiekviename voke buvo pateikiamas 23 OCP teiginių sąrašas.

Instrukcijos tiriamiesiems: „Kaip labai norėtumėte/pageidautumėte, kad kiekvienas iš šių teiginių būtų būdingas organizacijai, kurioje dirbate: Prie kiekvieno teiginio pasirinkite vieną iš septynių įvertinimų (nuo 1 (visiškai nenorėčiau) iki 7 (labai norėčiau)) ir pažymėkite jį atitinkantį kvadratėlį varnele.“

◆ Pasitenkinimo darbu klausimynas.

Kiekviename voke buvo pateikiamas Minesotos pasitenkinimo darbu klausimynas.

Instrukcijos tiriamiesiems: „Įvertinkite teiginius apie tai, kiek Jūs patenkintas savo darbu dabartinėje organizacijoje. Prie kiekvieno teiginio pasirinkite vieną iš penkių įvertinimų (nuo 1 (labai nepatenkintas) iki 5 (labai patenkintas)) ir pažymėkite jį atitinkantį kvadratėlį varnele“.

◆ Ketinimų palikti organizaciją klausimynas.

Kiekviename voke buvo pateikiamas ketinimų išėiti iš organizacijos klausimynas.

Instrukcijos tiriamiesiems: „Įvertinkite teiginius pagal tai, kiek jie būdingi Jums dabartinėje Jūsų organizacijoje. Prie kiekvieno teiginio pasirinkite vieną iš septynių įvertinimų (nuo 1 (visiškai sutinku) iki 7 (visiškai nesutinku)) ir pažymėkite jį atitinkantį kvadratėlį varnele“.

Tiriamųjų taip pat buvo prašoma parašyti savo amžių, profesiją, organizacijoje užimamas pareigas bei darbo organizacijoje trukmę. Užpildžius visas apklausos dalis tiriamųjų buvo prašoma sudėti jas į voką ir jį užklijuoti. Apklausos vokai buvo surenkami praėjus dviems darbo dienoms nuo jų išdalijimo.

## 2.4 Duomenų tvarkymas

Apdorojant tyrimo metu gautus duomenis buvo skaičiuoti vidurkiai, standartiniai nuokrypiai, koreliacijos koeficientai, taikytas Stjudento t-kriterijus dviems nepriklausomoms imtims, Kruskal-Wallis H-testas, kelioms nepriklausomoms imtims, faktorinė analizė, daugialypės regresijos modelis. Duomenų apdorojimui naudota SPSS 11.5 for Windows programa.

Mūsų tyrimo kintamieji ir jų matavimas:

**A-P darna (asmens – profesijos) darna.** A-P darnos balas buvo randamas nustačius, koki įvertinimą tiriamasis priskyre savo profesijai, remdamasis profesiniais interesais.

Tikrinant pirmąją hipotezę (*H1*) tiriamieji pagal A-P darnos laipsnį išskirti į 6 grupes pagal savo profesijai priskirtą balą.

**A-O (asmens – organizacijos) darna** – nustatoma OCP pagalba. A-O darna kiekvienam tiriamajam buvo skaičiuojama absoliučių skirtumų sumos metodu, taikomu, naudojant Likert-tipo OCP versijas (Billsberry, 2006). Asmens A-O darna gaunama sumuojant absoliučius skirtumus tarp organizacijos senbuvių teiginių įvertinimų vidurkio ir individualių įvertinimų kiekvienam iš 23 teiginių:

1 teiginys: Senbuvių įvertinimo vidurkis - individualus įvertinimas =  $X_1$

2 teiginys: ...

.....

23 teiginys: ... =  $X_{23}$



Asmens A-O darną =  $|X_1| + |X_2| + \dots + |X_{23}|$

Patogumo dėlei, siekiant kad didesnis A-O darnos balas rodytų didesnę darnos tarp asmens ir organizacijos laipsnį, visi A-O įvertinimai atimti iš 100.

**Pasitenkinimo darbu** laipsnis buvo gautas sumuojant tiriamųjų pasitenkinimo darbu teiginių įvertinimus.

**Ketinimų palikti organizaciją** laipsnis buvo gaunamas sumuojant tiriamojo ketinimų palikti organizaciją klausimyno teiginių įvertinimus (pirmam ir ketvirtajam teiginiams priskiriant atvirkštinius balus).

Kontroliniai kintamieji:

**Amžius** (metais) ir **trukmė** (išdirbtas laikas organizacijoje (metais)) – nurodomi pačių tiriamųjų.

## REZULTATAI

Norėdami patikrint pirmąją hipotezę apie A-P ir A-O darnos ryšį, apskaičiavome Pearson koreliacijos koeficientą tarp A-P ir A-O darnos. Visgi, nenustatyta statistiškai reikšmingos koreliacijos tarp šių dviejų konstrukčių ( $r = -0,02$ ,  $p = 0,749 > 0,01$ ) (4 lentelė). Kadangi buvo nesudėtinga suskirstyti tiriamuosius į grupes pagal A-P darnos laipsnį, papildomai pabandėme palyginti kiekvienos darnos grupės tiriamųjų A-O darną. Tiriamieji suskirstyti į šešias grupes pagal savo profesijai priskirtą balą (1 lentelė):

**1 lentelė. Tiriamųjų pasiskirstymas pagal A-P darnos balą.**

Grupė	I gr.	II gr.	III gr.	IV gr.	V gr.	VI gr.
<b>A-P darnos balas</b>	1	2	3	4	5	6
<b>Tiriamųjų sk.</b>	5	12	21	25	40	24

Siekdami nustatyti, ar yra statistiškai reikšmingi skirtumai tarp grupių, duomenų apdorojimui taikėme Kruskal Wallis H-testą kelioms nepriklausomoms imtims. Dėl mažo tiriamųjų skaičiaus imtyse, paprastai tokiu atveju taikoma vienfaktorinė dispersinė analizė duomenų apdorojimui netiko. Statistiškai reikšmingo skirtumo tarp grupių A-O darnos taip pat nenustatyta ( $p = 0,744 > 0,05$ ). Antroje lentelėje pateikiami visų šešių grupių A-O darnos vidurkiai bei  $p$ -reikšmė (2 lentelė).

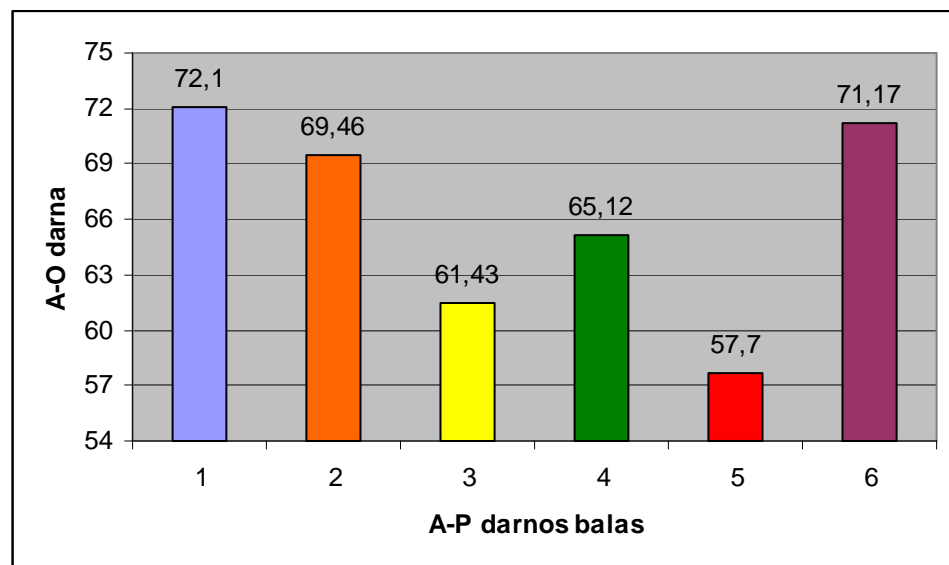
**2 lentelė. Visų grupių A-O darnos vidurkiai bei  $p$ -reikšmė.**

Grupė	Vidurkis	$p$ -reikšmė
I	72,1	0,744
II	69,46	
III	61,43	
IV	65,12	
V	57,7	
VI	71,17	

\* statistiškai reikšmingas skirtumas būtų kai  $p < 0,05$

Buvo įdomu pažiūrėti, kaip vienos ir kitos darnos ryšio duomenys atrodo grafiškai. Pirmame paveikslėlyje pateikiamas visų grupių A-O darnos vidurkių palyginimas (1 pav.). Kaip matyti iš diagramos, didžiausia A-O darna būdinga mažiausios ir didžiausios A-P darnos tiriamiesiems, tiems, kurie savo profesiją įvertino kaip „tikrai nepatinkančią“ ir „tikrai patinkančią“. Iš

paveikslėlio matome, kad didėjant A-P darnos lygiui iki tam tikro lygio (3 = „daugiau nepatinka negu patinka“) A-O darna mažėja, tačiau A-P darnai didėjant toliau, neišryškėja jokių A-O darnos tendencijų. Teoriškai pirmų trijų grupių darnos tiriamuosius galima būtų priskirti „mažos A-P darnos tipui“, nes jie savo profesijoms priskyre vertinimus „tikrai nepatinka“, „nepatinka“ bei „daugiau nepatinka negu patinka“. Ketvirtos, penktos ir šeštos grupės tiriamuosius galima priskirti „didelės A-P darnos tipui“, nes jie savo profesijas įvertino teigiamais „daugiau patinka negu nepatinka“, „patinka“ ir „tikrai patinka“. Taigi, remiantis grafiku, mažos darnos grupėje, A-P darnai didėjant A-O darna mažėja, tuo tarpu didelės darnos atveju A-O darnos tendencijos neišryškėja. Grafikas lyg ir patvirtina anksčiau minėtą idėją, kad galbūt mažos A-P darnos žmonėms būdinga didelė A-O darna. Tačiau duomenų analizė neparodė statistiškai reikšmingo skirtumo ir įdomumo dėlei suskirsčius A-P darnos tiriamuosius į mažos ir didelės darnos grupes. Remiantis Studento t-kriterijumi dviems nepriklausomoms imtims, jų vidurkiai atitinkamai:  $M=70,94$  ir  $M=70,25$  ( $p=0,947>0,05$ ). Taigi, duomenys nepatvirtino keltos pirmosios hipotezės, kad egzistuoja ryšys tarp A-P ir A-O darnos.



**1 pav. Skirtingų A-P darnos grupių A-O darnos palyginimas.**

Norėtume pastebėti, kad kol kas nėra daug tyrinėtus ir dar nėra aiškus asmens - darbo aplinkos kitimo laike klausimas. Yra iškelta idėja, kad žmogaus darna su organizacija (A-O) turėtų būti susijusi su darbo organizacijoje trukme (Cable ir Parsons, 2001; Roberts ir Robins, 2004; Cooper-Thomas ir kt., 2004), bet empirinių šių ryšių patvirtinančių duomenų trūksta. Taip pat literatūroje užsimenama apie galimą ryšį tarp A-P darnos ir žmogaus amžiaus, kuris aiškinamas su amžiumi didėjančiu profesinių interesų stabilumu (Douglas Low ir kt., 2005). Atsižvelgdami į tai, į savo tyrimą įtraukėme ir dviejų kontrolinių kintamųjų vertinimą - tiriamųjų amžių ir organizacijoje

išdirbtą laiką (kintamasis pavadintas „trukmė“). Lentelėje pateikti duomenys apie kiekvieno nagrinėjamo kintamojo reikšmių vidurkį bei standartinį nuokrypį (3 lentelė).

**3 lentelė. Kintamųjų reikšmių vidurkiai (M) ir standartiniai nuokrypiai (SD).**

Kintamieji	M	SD
A-P darna	4,22	1,39
A-O darna	70,45	9,78
Pasitenkinimas darbu	68,87	4,70
Ketinimai palikti organizaciją	14,38	0,499
Amžius	32,84	10,48
Trukmė	4,38	10,11

Vienas iš šio tyrimo tikslų buvo nustatyti ryšius tarp abiejų darnos formų ir pasitenkinimo darbu bei ketinimų palikti organizaciją. Tuo tikslu skaičiuotos koreliacijos tarp kintamųjų (Pearson'o koreliacijos koeficientai). Lentelėje pateikiami duomenys apie kintamųjų tarpusavio koreliacijas (4 lentelė).

**4 lentelė. Kintamųjų tarpusavio koreliacijos ir *p*-reikšmės.**

Kintamieji	A-P	A-O	Pasitenkinimas darbu	Ketinimai palikti org.	Amžius
A-P darna	...				
A-O darna	- 0,29 ( <i>p</i> =0,749)	...			
Pasitenkinimas Darbu	<b>0,282**</b> ( <i>p</i> =0,001)	<b>0,398**</b> ( <i>p</i> =0,000)	...		
Ketinimai palikti org.	-0,164 ( <i>p</i> =0,065)	<b>-0,253**</b> ( <i>p</i> =0,004)	<b>-0,354**</b> ( <i>p</i> =0,000)	...	
Amžius	-0,073 ( <i>p</i> =413)	-0,015 ( <i>p</i> =0,869)	-0,029 ( <i>p</i> =0,750)	0,007 ( <i>p</i> =0,000)	...
Trukmė	-0,086 ( <i>p</i> =0,339)	0,123 ( <i>p</i> =0,168)	-0,054 ( <i>p</i> =0,544)	-0,074 ( <i>p</i> =0,409)	<b>0,496**</b> ( <i>p</i> =0,000)

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

Čia mums buvo svarbiausios koreliacijos tarp abiejų darnos formų ir pasitenkinimo darbu bei tarp abiejų darnos formų ir ketinimų palikti organizaciją. Kaip matome iš lentelėje pateiktų duomenų, nustatytos nors ir nedidelės, bet visgi statistiškai reikšmingos koreliacijos tarp kai kurių kintamųjų. Pirmiausia, norėčiau pastebėti, kad nustatytas statistiškai reikšmingas ryšys tarp A-P darnos ir pasitenkinimo darbu ( $r = 0,282$ ;  $p = 0,001 < 0,01$ ). Tuo tarpu koreliacija tarp A-P darnos ir ketinimų palikti organizaciją, priešingai nei tikėjomės, nebuvo statistiškai reikšminga ( $r = -0,164$ ;  $p = 0,065 > 0,01$ ). Tai reiškia, kad pagal mūsų rezultatus, tiriamiesiems, kuriems būdinga didesnė darba su savo profesija, būdingas didesnis pasitenkinimas savo darbu, bet nebūtinai didesni ketinimai palikti organizaciją. Taigi, antroji mūsų darbo hipotezė, kad egzistuoja teigiamas ryšys tarp A-P darnos ir pasitenkinimo darbu bei neigiamas ryšys tarp A-P darnos ir ketinimų palikti organizaciją, pasitvirtino tik iš dalies.

Kaip ir tikėjomės, apdorojus duomenis, gautas statistiškai reikšmingas teigiamas A-O darnos ir pasitenkinimo darbu ryšys ( $r = 0,398$ ;  $p = 0,000 < 0,01$ ) bei statistiškai reikšmingas neigiamas A-O ir ketinimų palikti organizaciją ryšys ( $r = 0,253$ ;  $p = 0,004 < 0,01$ ). Tai rodo, kad žmonėms, labiau atitinkantiems organizacijos kultūrą, būdingas didesnis pasitenkinimas savo darbu bei mažesni ketinimai iš jo išeiti. Šie rezultatai patvirtino trečiąją mūsų darbo hipotezę.

Be to, duomenų analizė parodė statistiškai reikšmingą neigiamą ryšį tarp pasitenkinimo darbu ir ketinimų palikti organizaciją ( $r = -0,354$ ,  $p = 0,000 < 0,01$ ). Šis ryšys nustatomas daugelyje empirinių tyrimų. Tai rodo, kad kuo didesnis individo pasitenkinimas savo darbu, tuo mažesni jo ketinimai palikti organizaciją. Reiktų pastebėti, kad mūsų koreliacija silpnesnė, nei gauta kitų tyrėjų darbuose, kaip pavyzdžiui, O'Reilly ir kolegų darbe (1991) nustatyta  $r = 0,75$  ar Westerman ir Cyr (2004) tyrime  $r = 0,69$ . Visgi, ir mūsų duomenimis, šis ryšys statistiškai reikšmingas.

Nustatyta statistiškai reikšminga teigiama koreliacija ir tarp dviejų kontrolinių kintamųjų: tiriamųjų amžiaus ir darbo organizacijoje trukmės ( $r = 0,496$ ;  $p = 0,000 < 0,01$ ). Bet nei vienas iš šių kintamųjų neturėjo ryšio su mūsų darbe nagrinėjamais kintamaisiais.

Taigi, statistiškai reikšmingi ryšiai nustatyti tarp šių kintamųjų:

- A-O darnos ir pasitenkinimo darbu
- A-O darnos ir ketinimų palikti organizaciją
- A-P darnos ir pasitenkinimo darbu
- Pasitenkinimo darbu ir ketinimų palikti organizaciją
- Tiriamųjų amžiaus ir darbo organizacijoje trukmės

Tam, kad patikrintume ketvirtąją ir penktąją darbo hipotezes, apdorojant duomenis buvo naudotas daugialypės hierarchinės regresijos modelis (*Multiple Hierarchical Regression*). Tai - toks regresijos modelis, kai kintamieji į regresijos lygtį įvedami blokais – etapais. Kokia tvarka įvesti

kintamuosius nusprendžia pats tyrėjas. Norėjome nustatyti ir palyginti abiejų darnos formų tinkamumą prognozuojant pasitenkinimą darbu ir ketinimus iš jo išeiti. Regresinė analizė atlikta du kartus, pirmą kartą priklausomuoju kintamuoju pasirinkus pasitenkinimą darbu, antrą kartą - ketinimus palikti organizaciją. Abiem atvejais į regresinę analizę įtraukti ir kontroliniai kintamieji – tiriamųjų amžius ir organizacijoje išdirbtas laikas (trukmė). Pirmosios analizės rezultatai pateikiami lentelėje (5 lentelė).

**5 lentelė. Regresinės analizės rezultatai numatant pasitenkinimą darbu.**

Kintamieji	$\beta$	$R^2$
<i>1 etapas</i>		
Amžius	- 0,002	
Trukmė	- 0,053	
$R^2$		0,003
<i>2 etapas</i>		
A-P darna	<b>0,289**</b>	
A-O darna	<b>0,420**</b>	
$\Delta R^2$		<b>0,250**</b>
$R^2$		<b>0,253**</b>

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

Kaip matyti iš lentelėje pateiktų duomenų, nepriklausomi kintamieji į regresijos lygtį įtraukti dviem etapais. Pirmu etapu įvesti kintamieji - amžius ir trukmė, antru etapu pridėti kintamieji - A-P darna ir A-O darna. Pirmame žingsnyje nagrinėti kontroliniai kintamieji neparodė statistiškai reikšmingo determinacijos koeficiento ( $R^2 = 0,003$ ,  $F=0,184$  ( $p=0,832 > 0,05$ )). Tačiau kai į regresinę analizę buvo įtraukti nepriklausomi kintamieji (A-P ir A-O), gautas statistiškai reikšmingas determinacijos koeficientas ( $R^2 = 0,253$ ,  $F=10,342$  ( $p=0,000 < 0,05$ )). Įtraukus į lygtį antrą bloką kintamųjų  $R^2$  pokytis ( $\Delta R^2 = 0,25$ ,  $p = 0,000 < 0,005$ ) buvo statistiškai reikšmingas. Kintamieji šioje regresijos lygtyje leido prognozuoti 25% pasitenkinimo darbu kintamojo variacijos. Taigi, pagal mūsų darbo rezultatus, A-P ir A-O darna leidžia reikšmingai numatyti pasitenkinimą darbu, nepriklausomai nuo amžiaus ir darbo organizacijoje trukmės.

Toje pačioje lentelėje pateikti ir standartizuotieji koeficientai beta ( $\beta$ ), leidžiantys palyginti nepriklausomų kintamųjų svarbą, numatant priklausomąjį kintamąjį (šiuo atveju pasitenkinimą darbu). Apskaičiuoti standartizuotieji  $\beta$  koeficientai rodo, kad tiek A-P, tiek A-O darna leidžia numatyti pasitenkinimą darbu ( $\beta = 0,289$ ;  $t = 3,67$ ,  $p=0,000 < 0,05$  ir  $\beta = 0,420$ ;  $t = 5,31$ ,  $p=0,000 < 0,05$ ). Vis dėl to,  $\beta$  koeficientas A-O darnai didesnis nei A-P darnai, o tai rodo didesnę A-O

darnos prognostinę galią pasitenkinimui darbu. Žinant, kad absoliučiu didumu didesnė  $\beta$  koeficiento reikšmė rodo didesnę priklausomo kintamojo priklausomybę nuo nepriklausomo kintamojo, galima teigti, kad pasitenkinimas darbu labiau susijęs su A-O nei su A-P darba.

Antrosios regresinės analizės (kai priklausomu kintamuoju pasirinkti ketinimai palikti organizaciją) rezultatai pateikiami šeštoje lentelėje:

**6 lentelė. Regresinės analizės rezultatai numatant ketinimus palikti organizaciją**

Kintamieji	$\beta$	$R^2$
<i>1 etapas</i>		
Amžius	0,059	
Trukmė	- 0,103	
<b><math>R^2</math></b>		0,08
<i>2 etapas</i>		
A-P darba	- 0,176	
A-O darba	<b>- 0,249**</b>	
<b><math>\Delta R^2</math></b>		<b>0,089**</b>
<b><math>R^2</math></b>		<b>0,097**</b>

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

Čia kintamieji į regresijos lygtį taip pat įtraukti dviem etapais. Pirmu etapu įvesti kintamieji - amžius ir trukmė, antru etapu pridėti kintamieji - A-P darba ir A-O darba. Antroje analizėje pirmuoju žingsniu į regresiją įtraukti kontroliniai kintamieji ir šiuo atveju negalėjo statistiškai reikšmingai prognozuoti kintamojo - ketinimai palikti organizaciją ( $R^2 = 0,08$ ,  $F = 0,503$  ( $p = 0,472 > 0,05$ )). Tuo tarpu antruoju žingsniu įtraukus A-P ir A-O darbą, determinacijos koeficientas padidėjo iki statistiškai reikšmingo dydžio ( $R^2 = 0,097$ ,  $F = 3,286$  ( $p = 0,003 < 0,05$ )). Įtraukus į lygtį antrą bloką kintamųjų  $R^2$  pokytis ( $\Delta R^2 = 0,89$ ,  $p = 0,003 < 0,005$ ) buvo statistiškai reikšmingas. Kintamieji šioje regresijos lygtyje leido prognozuoti beveik 10% ketinimų palikti organizaciją kintamojo variacijos. Tačiau kaip rodo standartizuotieji  $\beta$  koeficientai, šiuo atveju, tik A-O darba leidžia statistiškai reikšmingai numatyti ketinimus palikti organizaciją ( $\beta = - 0,249$ ,  $t = -2,86$ ,  $p = 0,005 < 0,05$ ). A-P darnos  $\beta$  koeficientas statistiškai reikšmingas nebuvo ( $\beta = - 0,176$ ,  $t = -2,03$ ,  $p = 0,064 > 0,05$ ).

Taigi, pasitvirtina mūsų kelta ketvirtoji hipotezė, kad A-O darba leidžia geriau numatyti pasitenkinimą darbu bei ketinimus palikti organizaciją nei A-P darba. A-P darba, remiantis gautais duomenimis, apskritai neleidžia statistiškai reikšmingai numatyti ketinimų palikti organizaciją.

Literatūroje buvo iškelta idėja, jog ryšiai tarp asmens - aplinkos darnos ir jos išdavų gali būti

sudėtingesni nei paprasti tiesioginiai ryšiai. Atsižvelgdami į daugelio autorių nustatomą pasitenkinimo darbu bei ketinimų palikti organizaciją ryšį, buvome išskėlę hipotezę (*H5*), kad pasitenkinimas darbu veikia ryšį tarp A-P/A-O darnos ir ketinimų palikti organizaciją. Tam, kad patikrintume šia hipotezę, į regresijos, numatančios ketinimus palikti organizaciją, analizę įtraukėme papildomą kintamąjį – pasitenkinimą darbu (Baron ir Kenny, 1996 rekomenduotas metodas, pg. Westerman ir Cyr, 2004). Regresijos terminais, teigti, kad pasitenkinimas darbu veikia A-P/A-O darnos ryšį su ketinimais palikti organizaciją galima tuo atveju, kai:

- A-O/A-P darna leidžia reikšmingai numatyti pasitenkinimą darbu
- A-O/A-P darna leidžia reikšmingai numatyti ketinimus palikti organizaciją
- A-O/A-P darna nebeleidžia statistiškai reikšmingai numatyti ketinimų palikti organizaciją kai į regresinę analizę įtraukiamas pasitenkinimas darbu.

Kadangi, pagal mūsų gautus duomenis, A-P darna neleidžia statistiškai reikšmingai numatyti ketinimų išeiti iš darbo, pirmąsias dvi sąlygas tenkina tik A-O darna. Todėl penktoji hipotezė tikrinta tik A-O darnai, t.y. tikrinome hipotezę, kad pasitenkinimas darbu veikia ryšį tarp A-O darnos ir ketinimų palikti organizaciją (nepaisant to, A-P darna įtraukiama į regresijos lygtį kontrolės sumetimais). Šiuo atveju kintamieji į regresijos lygtį įvedami trimis etapais. Pirmu etapu įvedami kintamieji - amžius ir trukmė, antruoju pridedamas kintamasis - pasitenkinimas darbu ir trečiuoju etapu dar pridedami kintamieji - A-P darna ir A-O darna. Regresinės analizės rezultatai pateikiami lentelėje (7 lentelė):

**7 lentelė. Regresinės analizės rezultatai, numatant ketinimus palikti organizaciją**

Kintamieji	B	R <sup>2</sup>
<i>1 etapas</i>		
Amžius	0,059	
Trukmė	- 0,103	
<b>R<sup>2</sup></b>		0,08
<i>2 etapas</i>		
Pasitekinimas darbu	<b>-0,359**</b>	
<b>ΔR<sup>2</sup></b>		<b>0,129**</b>
A-P darna	- 0,095	
A-O darna	-0,131	
<b>ΔR<sup>2</sup></b>		0,019
<b>R<sup>2</sup></b>		<b>0,156**</b>

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



Pažvelgę į septintą lentelę matome, kad į lygtį įtraukus pasitenkinimą darbu  $R^2$  pokytis ( $\Delta R^2 = 0,129$ ,  $p = 0,000 < 0,005$ ) buvo statistiškai reikšmingas. Pasitenkinimas darbu leidžia statistiškai reikšmingai numatyti ketinimus palikti organizaciją ( $\beta = -0,359$ ,  $t = -4,28$ ,  $p = 0,000 < 0,05$ ). Kintamieji šioje regresijos lygtyje leido prognozuoti beveik 16% ketinimų palikti organizaciją kintamojo variacijos. Taip pat galima pastebėti, kad standartizuotas  $\beta$  koeficientas A-O darnai jau nebėra statistiškai reikšmingas ( $\beta = -0,131$ ,  $t = -1,40$ ,  $p = 0,165 > 0,05$ ), priešingai nei tada, kai pasitenkinimas darbu nebuvo kontroliuojamas (6 lentelė). Analizuojant bendrą A-O darnos, pasitenkinimo darbu ir ketinimų palikti organizaciją ryšį, A-O nebėra statistiškai reikšmingas kintamasis, siekiant numatyti ketinimus palikti organizaciją. Taigi, išsamesnė duomenų analizė atskleidė, kad A-O darnos ir ketinimų palikti organizaciją ryšys yra veikiamas pasitenkinimo darbu. Remiantis rezultatais, mūsų penktoji hipotezė pasitvirtino tik iš dalies: pasitenkinimas darbu veikia ryšį tarp A-O darnos ir ketinimų palikti organizaciją. Bet duomenys nepatvirtino antrosios hipotezės dalies, kad pasitenkinimas veikia ryšį ir tarp A-P darnos bei ketinimų palikti organizaciją.

## REZULTATŲ APTARIMAS

Šiuo darbu buvo siekiama išanalizuoti ryšį tarp dviejų asmens – aplinkos darnos formų (A-P ir A-O darnos) bei ištirti jų sąsajas su pasitenkinimu darbu ir ketinimais palikti organizaciją.

Remdamiesi šios srities literatūros analize, kėlėme pirmąją hipotezę, kad egzistuoja ryšys tarp A-P ir A-O darnos. Visgi, literatūroje informacija apie ryšius tarp kelių darnos formų yra daugiau teoriniai pasvarstymai be empirinio idėjų pagrindimo, išskyrus O'Reilly ir kolegų (1991) atliktą A-O ir A-D (asmens – darbo) darnos ryšio analizę. Mūsų tyrimo rezultatai nepatvirtino pirmosios hipotezės. Apskaičiuota koreliacija tarp A-P ir A-O darnos nebuvo statistiškai reikšminga. Siekiant detalesnės šio ryšio analizės, tiriamuosius išskyrėme į grupes, pagal A-P darnos balą – iš pradžių į šešias, vėliau į dvi (mažos ir didelės darnos) grupes (žr. Rezultatai). Statistiškai reikšmingų skirtumų nebuvo rasta ir lyginant skirtingų A-P darnos grupių A-O darną. Tačiau gana įdomių tendencijų pastebėjome rezultatus pateikus grafiškai. Mažos A-P darnos grupėje, A-P darnai didėjant A-O darna mažėja (1 pav.). Nors skirtumai ir nebuvo statistiškai reikšmingi, rezultatuose lyg ir išryškėja literatūroje minėta tendencija, kad mažos A-P darnos žmonėms turėtų būti būdingos didelės kitos darnos formos. Remiantis prisitaikymo darbe (*work adjustment*) (Feij ir kt., 1999) ir Shneider ASA teorijomis (1987, pg. Sekiguchi, 2004), žmogus siekia darnos su darbo aplinka. Profesijos pakeitimas yra sudėtingesnis nei organizacijos ar darbo, žmogus jau gali būti įgijęs įgūdžių ar specialybę tos profesijos srityje. Todėl gali būti, kad dirbdamas profesinių interesų neatitinkantį darbą, sieks priartėti prie darnos su darbo aplinka, ieškodamas darnos su kitais darbo aplinkos aspektais – ieškos jo vertybes atitinkančios organizacijos ar įgūdžius atitinkančio darbo. Reiktų pastebėti, kad didelės A-P darnos grupėje jokios ryškesnės A-O darnos tendencijos neišryškėjo.

Gaila, bet šių rezultatų negalime palyginti su kitų autorių gautais rezultatais, nes, kaip jau minėjome, literatūra apie A-P ir kitų darnos formų ryšį tėra tik teoriniai pasvarstymai. Mums nepavyko aptikti duomenų apie empirines šio ryšio studijas. Artimiausias tokiam tyrimui O'Reilly ir kolegų A-O ir A-D (asmens - darbo) darnos palyginimas, kurio metu taip pat nenustatytas dviejų darnos formų ryšys. Atsižvelgiant į tai, kad kartais literatūroje A-D ir A-P darnos apibrėžimai ir vertinimo metodai persipina, galime teigti, kad mūsų tyrimu gauti panašūs rezultatai.

Mūsų kelta antroji hipotezė, kad egzistuoja teigiamas ryšys tarp A-P darnos ir pasitenkinimo darbu bei neigiamas ryšys tarp A-P darnos ir ketinimų palikti organizaciją pasitvirtino tik iš dalies. Nustatytas teigiamas ryšys tarp A-P darnos ir pasitenkinimo darbu. Gauti rezultatai patvirtina keleto ankstesnių autorių tyrimų rezultatus, kurie taip pat atskleidė A-P ir pasitenkinimo darbu ryšį (Walsh ir Russel, 1969, pg. Douglas Low ir kt., 2009; Feij ir kt., 1999).

Bet mūsų nustatytas ryšys tarp A-P darnos ir ketinimų palikti organizaciją, priešingai nei tikėtasi, statistiškai reikšmingas nebuvo. Šie mūsų rezultatai panašūs į Feij ir kolegų (1991) tyrimo rezultatus, kurie taip pat parodė ryšį tarp A-P darnos ir pasitenkinimo darbu, bet nenustatė ryšio tarp šios darnos nebuvimo ir ketinimų palikti organizaciją. Visgi, reiktų pastebėti, kad jų darbe nagrinėtas kiek kitoks A-P aspektas ir A-P matavimas apėmė ir suvokiamų įgūdžių vertinimą.

A-P vertinimo aspektų pasirinkimas tyrimuose kelia svarbių klausimų. Mes, kaip ir dauguma autorių, rėmėmės tradicine, interesais grindžiama A-P darna. Bet yra tyrėjų, keliančių idėją, kad gebėjimai gali būti svarbesni A-P darnos vertinimo kriterijai nei interesai (Austin ir Hanish, 1990, pg. Converse ir kt. 2004). Kiti užima tarpinę poziciją teigdami, kad tiek interesais, tiek gebėjimais paremta A-P darna susijusi su individualiom ir organizacinėm išdavom (Reeve ir Heggstad, 2004). Čia vėlgi susiduriame su vis dar atviru klausimu, kuo remdamasis žmogus renkasi profesiją – suvokiamais gebėjimais ar interesais? Visgi, mes pasirinkome matuoti interesais grindžiamą A-P darną, nes, kaip jau buvo minėta, įgūdžių vertinimas daugiau siejamas su A-D (asmens – darbo) darna (Caldwel ir O'Reilly, 1990). Šiaip ar taip, būtų įdomu mūsų tyrimą praplėsti, į A-P darnos matavimą įtraukiant ir suvokiamų žmogaus gebėjimų vertinimą.

Norėtume pastebėti, kad mūsų nustatytas ryšys tarp A-P ir ketinimų palikti organizaciją nebuvo statistiškai reikšmingas, bet, kaip ir tikėtasi, buvo neigiamas. Be to,  $p$  - reikšmė buvo labai arti statistiškai reikšmingo dydžio ( $p=0,065 > 0,05$ ). Atsižvelgiant į tai, kad kiti tyrėjai atskleidė A-P ir ketinimų palikti organizaciją ryšį (Oleski ir Subich, 1996, pg. Douglas Low ir kt., 2005), kyla klausimas, kad galbūt mūsų tiriamųjų atsakymus galėjo įtakoti pašaliniai veiksniai. Reiktų atkreipti dėmesį į tai, kad šiuo metu Lietuvoje susiklosčiusi ekonominė situacija labai nepalanki tokio tipo tyrimui. Galima spėti, kad žmonių ketinimai išeiti iš darbo apskritai mažesni nei anksčiau. Todėl ir mažos A-P darnos žmonės nelinkę palikti savo darbo vietas.

Be to, dėl didėjančio atleidimų iš darbo lygio, žmonės ypatingai saugo savo darbo vietą, todėl tiriamųjų prašant įvertinti tokius teiginius kaip pvz.: „*Nuo to laiko kai čia dirbu, aš rimtai negalvoju apie organizacijos pakeitimą*“, jie, saugumo sumetimais, galėjo nenurodyti tikrojo atsakymo. Nors tiriamiesiems ir buvo informuojama, kad apklausa anonimiška, nereikalaujanti nurodyti vardo ar pavardės, šios temos opumas galėjo įtakoti netikslius tiriamųjų atsakymus.

Atlikto tyrimo rezultatai patvirtino trečiąją hipotezę, kad egzistuoja ryšys tarp A-O darnos ir pasitenkinimo darbu bei ketinimų palikti organizaciją. Duomenys parodė statistiškai reikšmingą teigiamą ryšį tarp A-O darnos ir pasitenkinimo darbu. Šis ryšys nustatytas ir kitų autorių darbuose, tiek didesniuose JAV atliktuose tyrimuose, tiek kitose kultūrose: Taivane (Silversthor, 2004), Kinijoje (Chow ir kt., 2001) ir kt., taip liudijant apie bendrą A-O svarbą individui. Siekiant užkirsti kelią su darbuotojų kaita susijusioms didelėms išlaidoms, vis svarbesniu klausimu tampa ir A-O darnos bei darbuotojų kaitos ryšys. Vietoj darbuotojų kaitos mūsų darbe, kaip ir kituose

nelongitudiniuose tyrimuose (Westerman ir Cyr, 2004; VanVianen, 2000; Chow ir kt., 2001), vertinami darbuotojų ketinimai palikti organizaciją.

Mūsų rezultatai liudija apie abiejų šių kintamųjų ryšį su A-O darna. Pastebėjome, kad A-O darnos koreliacija su pasitenkinimu darbu buvo didesnė nei su ketinimais palikti organizaciją. Tuo tarpu kitų autorių darbuose (O'Reilly ir kt., 1991; Westerman ir Cyr, 2004) atvirkščiai – didesnė koreliacija nustatyta su ketinimais palikti organizaciją. Galime spėti, kad tai taip pat liudija apie anksčiau minėtą mažesnę bendrą darbuotojų ketinimo išeiti iš darbo tendenciją, atsiradusią dėl šiandieninės ekonominės situacijos.

Kadangi dar nėra aiškus vienos ar kitos asmens – aplinkos darnos kitimo laike klausimas, bet yra idėjų, kad čia taip pat galimi ryšiai (Cable ir Parsons, 2001; Roberts ir Robins, 2004; Cooper-Thomas ir kt., 2004), į savo tyrimą įtraukėme du kontrolinius kintamuosius – tiriamųjų amžių bei išdirbtą laiką organizacijoje (trukmė). Tačiau mūsų duomenimis, nei amžius, nei trukmė nebuvo susiję su matuojamais kintamaisiais. Tiesa, abu kontroliniai kintamieji statistiškai reikšmingai koreliavo tarpusavyje, o tai rodo didesnę vyresnių žmonių stabilumą darbiname gyvenime (Feij ir kt., 1999).

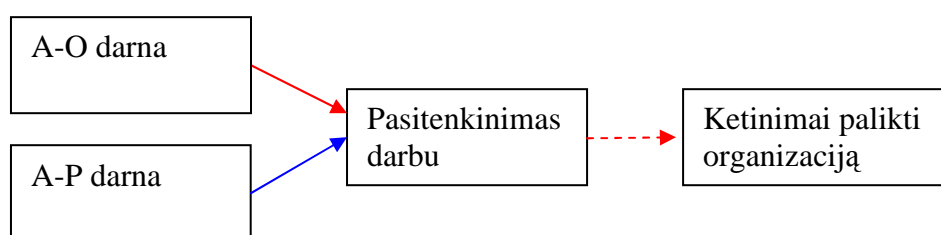
Vienas iš šio darbo tikslų buvo palyginti A-P ir A-O darnos reikšmę, siekiant numatyti pasitenkinimą darbu bei ketinimus palikti organizaciją. Literatūroje vis dažniau atsiranda idėjų, kad įvairios asmens – darbo aplinkos darnos formos skirtingai leidžia numatyti organizacijai ir individui svarbias išdavas. Taigi, kėlėme klausimą, ar pasitenkinimas darbu bei ketinimai palikti organizaciją labiau susiję su A-P ar su A-O darna. Remdamiesi literatūroje aptinkamomis pastabomis apie didesnę A-O reikšmę numatant įvairias išdavas, lyginant su kitomis darnos formomis, kėlėme hipotezę, kad A-O darna leidžia geriau numatyti pasitenkinimą darbu bei ketinimus palikti organizaciją nei A-P darna. Tyrimo rezultatai šią hipotezę patvirtina. Atlikus regresinę analizę paaiškėjo, kad abi darnos formos leidžia statistiškai reikšmingai numatyti pasitenkinimą darbu. Vis dėlto, kaip ir tikėjomės,  $\beta$  koeficientai parodė didesnę A-O prognostinę galią (5 lentelė). Tuo tarpu duomenų analizė atskleidė, kad statistiškai reikšmingai numatyti tiriamųjų ketinimus palikti organizaciją leidžia tik A-O darna (6 lentelė). Taigi, galime teigti, kad mūsų gautais duomenimis, A-O leidžia geriau numatyti pasitenkinimą darbu bei ketinimus palikti organizaciją nei A-P darna. Pasitenkinimas darbu daugiau susijęs su A-O nei su A-P darna, o ketinimai palikti organizaciją susiję tik su A-O darna.

Gauti rezultatai atitinka kai kurių kitų tyrėjų gautus duomenis, kad lyginant įvairias darnos formas būtent asmens ir organizacijos vertybėmis grįsta darna leido geriausiai numatyti pasitenkinimą darbu (Westerman ir Cyr, 2004). Tiesa jų tyrimuose tarp darnos formų nebuvo apimta A-P darna. Feij ir kolegų (1999) darbe, kuriame nagrinėta vien tik A-P darna, ši darnos forma, kaip ir mūsų tyrime, leido numatyti tik pasitenkinimą darbu, o ne ketinimus palikti

organizaciją.

Susidomėjimui asmens - darbo aplinkos darnos prognostine galia yra svarbių priežasčių. Tai, be abejo, siejasi su diskusijomis apie skirtingų darnos formų vertinimo reikšmę personalo atrankoje. Šiandieninė darbuotojų atranka vis dar daugiau orientuota į A-D (asmens - darbo) darnos vertinimą, kuris siejasi su darbo atlikimo (*performance*) numatymu (Sekiguchi, 2004; Winfred ir kt., 2006), iš dalies kiek daugiau dar paliečiant ir A-P darną (Medcof ir Hausdorf, 1995). Nekyla abejonių, kad darbuotojų pasitenkinimas darbu yra taip pat labai svarbi charakteristika organizacijos darbui, kuri savo ruožtu siejasi su darbo atlikimu, ketinimais pasilikti organizacijoje/palikti ją ir t.t. (Spector, 2003). Jei A-O darna leidžia geriau nei kitos formos numatyti pasitenkinimą darbu, neabejotina jos vertinimo reikšmė ir personalo atrankos procese. Juo labiau jos reikšmę išryškina galimybė numatyti darbuotojų ketinimus palikti organizaciją.

Dažnai nustatomas ryšys tarp mūsų darbe nagrinėjamų kintamųjų – pasitenkinimo darbu ir ketinimų palikti organizaciją, kuris patvirtintas ir mūsų tyrime (4 lentelė), paskatino nuodugniau panagrinėti jų ryšius su asmens – aplinkos darna. Jei asmens – aplinkos darna susijusi su pasitenkinimu darbu, o didesnio pasitenkinimo darbu žmonėms būdingi mažesni ketinimai palikti organizaciją, tai kyla mintis, kad galbūt tarp asmens – aplinkos darnos ir darbuotojų kaitos nustatomas ryšys yra netiesioginis, o veikiamas pasitenkinimo darbu. Tuo remdamiesi kėlėme penktąją hipotezę, kad pasitenkinimas darbu veikia ryšį tarp A-P/ A-O darnos ir ketinimų palikti organizaciją. Kadangi, mūsų duomenimis, A-P darna nebuvo susijusi su ketinimais palikti organizaciją, ši hipotezė tikrinta tik A-O darnai. Tyrimo rezultatai ją patvirtino. Kai numatant ketinimus palikti organizaciją į regresinę analizę kaip nepriklausomąjį kintamąjį įtraukėme pasitenkinimą darbu, A-O jau nebeleido statistiškai reikšmingai numatyti tiriamųjų ketinimų palikti organizaciją (7 lentelė). Tai, remiantis literatūra, yra rodiklis, kad pasitenkinimas darbu pilnai veikia ryšį tarp A-O darnos ir darbuotojų ketinimų palikti organizaciją (Westerman ir Cyr, 2004). Taigi, šis tyrimas atskleidė, kad A-O darna tiesiogiai susijusi su tiriamųjų pasitenkinimu darbu ir netiesiogiai su ketinimais palikti organizaciją. Kintamųjų ryšius galima būtų pavaizduoti tokia schema (2 pav.):



**2 pav. Schema, vaizduojanti nustatytus ryšius tarp kintamųjų.**

### ➤ **Rezultatų pritaikymo praktikoje galimybės**

Bendrai kalbant, remiantis atliktu tyrimu, žmogui svarbu tiek tinkamos profesijos, tiek organizacijos pasirinkimas. Tai, kad abi darnos leidžia numatyti kitas charakteristikas, itin svarbus akcentas personalo atrankų požiūriu. Kaip jau buvo minėta, individo darbo interesai, kuriais remiasi A-P darna, užima svarbesnę vietą šiandieniniame darbuotojų atrankos procese nei A-O darna. Nors pastebima, kad A-O darnos vertinimas atrankos tikslais didėja (Sekiguchi, 2004), bet atsižvelgiant į jos svarbą – nepakankamai. Todėl žmogiškųjų išteklių specialistai ir vadovai turėtų atsižvelgti ir įvertinti kandidato ir organizacijos vertybių sutapimą. Be to, reiktų atkreipti dėmesį ir į tai, kaip stipriai yra išreikštos ir demonstruojamos organizacijos vertybės. Teigiama, kad atrankų efektyvumą padidintų ir organizacinės kultūros išraiškos darbuotojų paieškos skelbimuose, nes kandidatai organizacijos vertybes gali pajusti net per internetinius skelbimus (Kroustalis, 2006). Taip, remiantis Schneider ASA teorija (1978, pg. Sekiguchi, 2004) natūraliai atsiribotų dalis kandidatų, kurių darbo vertybės labai skiriasi nuo organizacijos propaguojamų vertybių.

Tyrimai atskleidė, kad organizaciniame gyvenime labai svarbu atkreipti dėmesį į A-O darną ir po darbuotojų atrankos. Čia ypač svarbu A-O darnos stiprinimas, kuris įmanomas pavyzdžiui, socializacijos proceso pagalba (Cable ir Parsons, 2001).

Mūsų tyrimo duomenimis akcentuojama ir profesinio orientavimo reikšmė, pagalba individams pasirinkti tinkamą profesiją. Apskritai, profesinio orientavimo veikla ir darbuotojų atranka turėtų būti kaip partneriai, siekiant didesnės asmens – aplinkos darnos organizacinio darbo kontekste.

### ➤ **Darbo apribojimai ir klausimai ateities tyrimams**

Vis dėlto, atlikto tyrimo rezultatus reikėtų vertinti atidžiai, nes jiems galėjo turėti įtakos kiti nekontroliuoti veiksniai. Visų pirma, nebuvo atsižvelgta į organizacijų, kurių darbuotojai dalyvavo apklausoje, veiklos pobūdį. Tikėtina, kad asmens – aplinkos darnos vertinimai priklauso ir nuo organizacijos veiklos pobūdžio (Sarros ir kt., 2005). Neturėjome galimybės apklausti vienoda veikla užsiimančių organizacijų darbuotojų, kadangi apskritai gana sunkiai radome tiriamųjų šiam darbui. Pastebėjome, kad organizacijų vadovai šiuo metu nėra linkę dalyvauti panašiose apklausose, kaip priešastis vis nurodydami ekonominę krizę šalyje, bendrą darbuotojų nepasitenkinimą bei darbuotojų etatų mažinimą. Dar labiau tiriamųjų paiešką apsunkino tai, kad mūsų apklausa liečia temas, kurios gali būti suvokiamos kaip „grėsmingos“ – klausimai apie darbuotojų pasitenkinimą darbu bei ketinimus išeiti iš darbo. Taigi, negalėjome taikyti atsitiktinės tiriamųjų atrankos principo.

Aptariant šio tyrimo ribotumus, reiktų paminėti ir tai, kad nebuvo atsižvelgta į organizacinės kultūros, kuria remiasi A-O darnos vertinimas, stiprumą. Tuo tarpu yra iškelta idėja, kad kultūros stiprumas taip pat gali įtakoti A-O darnos ir jos ryšių su kitomis charakteristikomis vertinimą (Del Campo, 2006).

Literatūroje apie vertybėmis grįstą asmens - aplinkos darną nurodomas skirtingas jos ryšys su įvairiomis išdavom, priklausomai nuo to, ar matuojama objektyvi, ar subjektyvi A-O darna. Todėl kyla klausimas, kaip pasikeistų tyrimo rezultatai, jei matuotume ir subjektyviają A-O darną? Tai jau klausimas ateities tyrimams.

Reiktų paminėti ir tai, kad mūsų darbas apima tik dvi iš kelių išskiriamų darnos formų (Kristof, 1996, pg. Feij ir kt.,1999). Pavyzdžiui, remiantis mūsų rezultatais, nors abi nagrinėjamos darnos formos susiję su pasitenkinimu darbu, individo pasitenkinimas darbu labiau susijęs su tuo, kaip jo vertybės sutampa su organizacijos vertybėmis, lyginant su interesų - profesijos atitikimu. Būtų įdomu šį tyrimą praplėsti, žiūrint, kokią reikšmę čia užimtų žmogaus gebėjimai, arba kitaip, įvertinta jo asmens - darbo darna. Taigi, ateityje būtų įdomu tyrimą praplėsti, apimant ir kitas asmens - aplinkos darnos formas.

Taip pat ateityje galima pakartotinai įvertinti visuos tiriamuosius, atliekant longitudinalinį tyrimą bei pažiūrėti kaip pasikeistų gauti duomenys. Tai įgalintų vietoj darbuotojų ketinimų palikti organizaciją vertinti tikrąją darbuotojų kaitą.

\*\*\*

Atliekant šį tyrimą ir ypač analizuojant jo rezultatus, labai pasigesta duomenų apie asmens - aplinkos darną Lietuvoje. Gautus rezultatus tenka lyginti su užsienio autorių tyrimų rezultatais, o tai nėra labai tikslu, kadangi jų tyrimų imtis sudaro kitos tautybės darbuotojai. Požiūris į profesiją, organizaciją ir kitus konstruktus įvairiose kultūrose skiriasi (Sekiguchi, 2006), tai gali būti, kad ir šie ryšiai bei jų atskleidimas apklausos metu yra veikiami kultūros.

Apibendrinant, šio tyrimo duomenys patvirtino abiejų nagrinėtų darnos formų reikšmę bei išryškino mažai dėmesio sulaukiančios A-O darnos pranašumus. Šiame darbe gauta įdomių duomenų, liudijančių apie tiesioginius ir netiesioginius asmens - aplinkos darnos ryšius su organizacijai ir individui svarbiomis charakteristikomis. Jei įvairios darnos formos užima tokią svarbią vietą organizacijų gyvenime, tai rodo nenuginčijamą tolesnių šių ryšių tyrimų reikmę.

## IŠVADOS

1. Šio darbo rezultatai parodė, kad individui svarbu tiek tinkamos profesijos, tiek tinkamos organizacijos pasirinkimas.
2. Ryšys tarp asmens – profesijos ir asmens – organizacijos darnos nustatytas nebuvo. Nors skirtumai ir nebuvo statistiškai reikšmingi, pastebėta asmens – organizacijos darnos kitimo tendencija asmens – profesijos darnai didėjant iki tam tikro lygio, skatina tolesnių šio ryšio tyrimų poreikį.
3. Nustatytas teigiamas ryšys tarp asmens – profesijos darnos ir pasitenkinimo darbu. Tačiau ryšys tarp asmens – profesijos darnos ir ketinimų palikti organizaciją, nors ir neigiamas, statistiškai reikšmingas nebuvo. Vis dėlto, mūsų gauti duomenys skatina kelti prielaidą, kad tiriamųjų atsakymus dėl ketinimų palikti organizaciją galėjo įtakoti sunki ekonominė situacija šalyje ir didėjantis bedarbystės lygis. Manome, kad šiuo metu darbuotojų ketinimai išeiti iš darbo apskritai mažesni nei buvo anksčiau.
4. Nustatėme, kad kuo didesnė asmens – organizacijos darna, tuo didesnis asmens pasitenkinimas darbu ir tuo mažesni jo ketinimai palikti organizaciją, tuo patvirtindami asmens - organizacijos darnos reikšmę organizaciniame gyvenime.
5. Patvirtinome hipotezę, kad asmens – organizacijos darna leidžia geriau numatyti darbuotojų pasitenkinimą darbu bei ketinimus palikti organizaciją nei asmens – profesijos darna. Šie rezultatai akcentuoja asmens – organizacijos darnos reikšmę personalo atrankos procese ir skatina atsižvelgti į tai, kad žmogus samdomas ne tik darbui, bet ir organizacijai.
6. Šio darbo rezultatai parodė, kad ryšiai tarp įvairių asmens – aplinkos darnos formų ir kitų kintamųjų gali būti sudėtingesni nei tiesioginiai ryšiai. Mūsų tyrimo duomenimis, pasitenkinimas darbu veikia ryšį tarp asmens – organizacijos ir ketinimų palikti organizaciją.



## LITERATŪRA

- Abbott G.N., White F.A., Charles M.A.** Linking values and organizational commitment: A correlational and experimental investigation in two organizations // The British Psychology Society-Journal of Occupational and Organizational Psychology, 2005, vol. 78, p. 531-551.
- Billsberry J., Moss-Jones J., Marsh Ph.** The brain makes the fit: On the materialist hypothesis to consciousness, neuropsychology and person-organization fit // Academy of Management Annual Meeting, 2002, p. 1-21.
- Billsberry J.** Selecting for fit: A direct test of Schneider's selection proposition // Academy of Management Annual Meeting. New Orleans, Louisiana, 2004. p. 1-23.
- Billsberry J., Ambrosini V., Moss-Jones J., Marsh Ph.** Some suggestions for mapping organizational members sense of fit // Journal of Business and Psychology, 2005, vol. 19, no. 4, p. 555-570.
- Bilsky W., Jehn K.A.** Organizational culture and individual values: Evidence for a common structure // In M.Myrtec (Ed.) The Person in Biological and Social Context, 2002, p. 211-226.
- Cable D.M., Parsons Ch.K.** Socialization tactics and person-organization fit // Personnel Psychology, 2001, vol. 54, p. 1-22.
- Caldwell D.F., O'Reilly Ch.A.** Matching individual skills to job requirements // Best Paper Proceedings of the National Academy of Management Meetings, San Francisco, 1990 p. 196-200.
- Cameron K.S., Quinn R.E.** Diagnosing and changing organizational culture // Addison-Wesley Publishing, New York, 1999, p. 583-595.
- Carless S.A.** Person-job fit versus person-organization fit as predictors of organizational attraction and job acceptance intentions: A longitudinal study // The British Psychology Society-Journal of Occupational and Organizational Psychology, 2005, no. 78, p. 411-429.
- Chan D.** Current directions in personnel selection research // American Psychological Society, 2005, vol. 14, no. 2, p. 220-235.
- Chow Ch.W., Harrison G.L., McKinnon J.L., Wu A.** Organizational culture: Association with affective commitment, job satisfaction, propensity to remain and information sharing in a Chinese cultural context // Center for International Business Education and Research [CIBER], San Diego, 2001, p. 1-20.
- Chuang A., Sackett P.T.** The perceived importance of person-job fit and person-organization fit between and within interview stages // Social Behaviour and Personality, 2005, vol. 33, no. 3, p. 209-226.

- Converse P.D., Oswald F.L., Gillespie M.A., Field K.A., Bizot E.B.** Matching individuals to occupations using abilities and the O\*NET: Issues and application in career guidance // *Personnel Psychology*, 2004, vol. 57, p. 451-487.
- Cooper M.D.** Towards a model of safety culture // *Safety Science*, 2006, vol. 36, p. 111-136.
- Cooper-Thomas H.D., Annelies van Vianen, Anderson N.** Changes in person-organization fit: The impact of socialization tactics on perceived and actual p-o fit // *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 2004, vol. 13, no. 1, p. 52-78.
- DelCampo R.G.** The influence of vulture strenght on person-organization fit and turnover // *International Journal of Management*, vol. 23, no. 3, 2006, p. 465-470.
- Douglas Low K.S., Yoon M., Roberts B.W., Rounds J.** The stability of vocational interests from early adolescence to middle adulthood: A quantitative review of longitudinal studies // *Psychological Bulletin*, 2005, vol. 131, no. 5, p. 713-737.
- Erdogan B., Bauer T.N.** Enhancing career benefits of employee proactive personality: The role of fit with jobs and organizations // *Personnel Psychology*, 2005, vol. 58., p. 859-891.
- Feij J.A., Van der Velde M.E.G., Taris R., Taris T.W.** The development of person-vocation fit: A longitudinal study among young employees // *International Journal of Selection and Assessment*, 1999, vol. 7, no. 1, p. 7-25.
- Feldman D.C., Whitcomb K.M.** The effects of framing vocational choices on young adults' sets of career options // *Career Development International*, 2005, vol, 10, no. 1, p. 7-25.
- Furnham A.** *The psychology of behaviour at work: The individual in the organization*, 2001, 722 p.
- Furnham A.** *The psychology of behaviour at work: The individual in the organization*, 2005, 821 p.
- Gillespie M.A., Oswald F.L., Schmitt N., Kim B.H., Ramsay L.J.** The influence of personality traits on direct measures of P-O fit // *Annual Conference of the Society for Industrial and Organizational Psychology*. Orlando, Florida, 2003, p. 1-69.
- Handler Ch.** The Value of Person-Organization Fit // *ERE Media*, 2004. [žiūrėta 2007m., gruodžio 12d.] Prieiga per internetą:  
<http://www.ere.net/articles/db/4421C494A6EA44E7A0731AF55F5961E4.asp>
- Jahnsen K.J., Kristof-Brown A.** Toward a multidimensional theory of person-environment fit // *Journal of Managerial Issues*, 2006, vol. 18, no. 2, p. 154-212.
- Jovaiša L.** *Asmenybė ir profesija*. Kaunas: Šviesa, 1981, 243 p.
- Jovaiša L.** *Profesinio konsultavimo psichologija*. Vilnius: Agora, 1991, 151 p.
- Kregždė S.** *Profesinio kryptingumo formavimosi psichologiniai pagrindai*. Kaunas: Šviesa, 1988, 144 p.
- Kreiner G.E.** Consequences of work-home segmentation or integration: A person-environment fit perspective // *Journal of Organizational Behaviour*, 2006, vol. 27, p. 485-507.

- Kroustalis Ch.M.** Investigating the portrayal of organizational culture in internet recruitment // Annual Meeting of the Society for Industrial and Organizational Psychology, New York, 2006.
- Lukasova R., Frankova E., Surynek A.** Organizational culture of czech manufacturing companies: An Empirical Typology // Journal for East European Management Studies, 2006, p. 349-371.
- McCulloch M.C., Turban D.** Using person-organization fit to select employees for high turnover jobs // International Journal of Selection and Assessment, 2007, vol. 15, no. 1, p. 63-71.
- Medcof J.W., Hausdrof P.A.** Instruments to measure opportunities to satisfy needs, and degree of satisfaction of needs, in the workplace // Journal of Occupational and Organizational Psychology, 1995, vol. 68, p. 193-208.
- Mileškienė J.** Sėkmingos profesinės karjeros pagrindas: profesinis pašaukimas, darbo rinkos poreikiai ar „prestižinė“ specialybė? // Mano karjera, 2006, no. 33, p. 4.
- Millward L.** Understanding occupational and organizational psychology. London, 2005, 514 p.
- Miskimins R.W., Wilson L.T., Berry K.L., Oetting E.R., Cole C.W.** Person-placement congruence: A framework for vocational counselors // Personnel and Guidance Journal, 1969, p. 789-793.
- Naus F., Iterson A. Roe R.A.** Value incongruence, job autonomy, and organization-based self-esteem: A self-based perspective on organizational cynicism // European Journal of Work and Organizational Psychology, 2007, vol. 16, no. 2, p. 195-219.
- O'Reilly Ch.A. III, Caldwell D.F., Mirable R.** A profile comparison approach to person-job fit: More than a mirage // Proceedings of the Fifty-Second Annual Meetings of the Academy of Management, Las Vegas, August, 1992, p. 237-241.
- O'Reilly Ch.A. III, Chatman J., Caldwell D.F.** People and organizational culture: A profile comparison approach to assessing person-organization fit // Academy of Management Journal, 1991, vol. 34, no. 3, p. 487-516.
- Reave Ch.L., Heggstad E.D.** Differential relations between general cognitive ability and interest-vocation fit // Journal of Occupational and Organizational Psychology, 2004, vol. 77, p. 385-402.
- Roberts B.W., Robins R.W.** Person-environment fit and its implications for personality development: A longitudinal study // Journal of Personality, 2004, vol. 72, no. 1, p. 89-110.
- Rottinghaus P.J., Gaffey A.R., Borgen F.H., Ralston Ch.A.** Diverse pathways of psychology majors: vocational interests, self-efficacy, and intentions // The Career Development Quarterly, 2006, vol. 55, p. 85-93
- Sarros J.C., Gray J., Densten I.L., Cooper B.** The organizational culture profile revisited and revised: an Australian perspective // Australian Journal of Management, vol. 30, no. 1, 2005,

p.160-181.

**Shein E.** Organizational psychology. Englewood Cliffs: Prentie Hall, 1988.

**Sekiguchi T.** Person-organization fit and person-job fit in employee selection: A review of the literature // Osaka Keidai Ronshu, vol. 54, no. 6, 2004, p. 179-196.

**Sekiguchi T.** How organizations promote person-environment fit: using the case of Japanese firms to illustrate institutional and cultural influences // Asia Pacific J Manage, 2006, vol. 23, p. 47-69.

**Silverthorne C.** The impact of organizational culture and person-organization fit on organizational commitment and job satisfaction in Taiwan // Leadership and Organization Development Journal, 2004, vol. 25, no. 7, p. 592-599.

**Spector P.E.** Industrial and organizational psychology: research and practice. NewYork, 2003, 405p.

**VanVianen A.E.M.** Person-organization fit: the match between newcomers' and recruiters' preferences for organizational cultures // Personnel Psychology, 2000, vol. 53, p. 113-148.

**Werbel J., Demarie S.M.** Aligning strategic human resource management and person-environment fit: A strategic contingency perspective // Academy Of Management Proceedings, 2001, p. G1-6.

**Werbel J.D., Johnson D.J.** The use of person-group fit for employment selection: A missing link in person-environment fit // Human Resource Management, 2001, vol. 40. no. 3, p. 227-240.

**Westerman J.W., Cry L.A.** The Integrative Analysis of Person-Organization Fit Theories // International Journal of Selection and Assessment, 2004, vo. 12, no. 3, p. 252-262.

**Wilk S.L., Sackett P.R.** Longitudinal Analysis of Ability-Job Complexity Fit and Job Change // Personnel psychology, 1996, vol. 49, p. 937-967.

**Winfred A., Bell S.T., Villado A.J., Doverspike D.,** The use of person-organization fit in employment decision making: An assessment of its criterion-related validity // Journal of Applied Psychology, 2006, vol. 91, no. 4, p. 786-801.

## **PRIEDAI**

**Organizacinės kultūros profilis (OCP)**  
(Organizacijų senbuviams)

**Kiek kiekvienas iš šių teiginių būdingas organizacijos, kurioje dirbate, kultūrai?** Prie kiekvieno teiginio pasirinkite vieną iš septynių įvertinimų ir pažymėkite jį atitinkantį kvadratėlių varnelę (☐)

	Teiginiai	Visiškai nebūdinga	Nebūdinga	Iš dalies nebūdinga	Nežinau	Iš dalies būdinga	Būdinga	Labai būdinga
1	Personalas linkęs į naujoves	☐ <sub>1</sub>	☐ <sub>2</sub>	☐ <sub>3</sub>	☐ <sub>4</sub>	☐ <sub>5</sub>	☐ <sub>6</sub>	☐ <sub>7</sub>
2	Darbuotojai greitai pasinaudoja palankiomis aplinkybėmis situacijomis	☐ <sub>1</sub>	☐ <sub>2</sub>	☐ <sub>3</sub>	☐ <sub>4</sub>	☐ <sub>5</sub>	☐ <sub>6</sub>	☐ <sub>7</sub>
3	Darbuotojai linkę išbandyti naujus darbo/veiklos metodus	☐ <sub>1</sub>	☐ <sub>2</sub>	☐ <sub>3</sub>	☐ <sub>4</sub>	☐ <sub>5</sub>	☐ <sub>6</sub>	☐ <sub>7</sub>
4	Žmonės gerbia vieni kitų teises	☐ <sub>1</sub>	☐ <sub>2</sub>	☐ <sub>3</sub>	☐ <sub>4</sub>	☐ <sub>5</sub>	☐ <sub>6</sub>	☐ <sub>7</sub>
5	Darbuotojai darbe yra labai užsiėmę	☐ <sub>1</sub>	☐ <sub>2</sub>	☐ <sub>3</sub>	☐ <sub>4</sub>	☐ <sub>5</sub>	☐ <sub>6</sub>	☐ <sub>7</sub>
6	Darbuotojai užmezga draugiškus ryšius tarpusavyje	☐ <sub>1</sub>	☐ <sub>2</sub>	☐ <sub>3</sub>	☐ <sub>4</sub>	☐ <sub>5</sub>	☐ <sub>6</sub>	☐ <sub>7</sub>
7	Žmonės dirba bendradarbiaudami vieni su kitais	☐ <sub>1</sub>	☐ <sub>2</sub>	☐ <sub>3</sub>	☐ <sub>4</sub>	☐ <sub>5</sub>	☐ <sub>6</sub>	☐ <sub>7</sub>
8	Žmonės dirba daug darbo valandų	☐ <sub>1</sub>	☐ <sub>2</sub>	☐ <sub>3</sub>	☐ <sub>4</sub>	☐ <sub>5</sub>	☐ <sub>6</sub>	☐ <sub>7</sub>
9	Darbuotojai imasi rizikos	☐ <sub>1</sub>	☐ <sub>2</sub>	☐ <sub>3</sub>	☐ <sub>4</sub>	☐ <sub>5</sub>	☐ <sub>6</sub>	☐ <sub>7</sub>
10	Personalas turi daug laisvės ir savarankiškumo	☐ <sub>1</sub>	☐ <sub>2</sub>	☐ <sub>3</sub>	☐ <sub>4</sub>	☐ <sub>5</sub>	☐ <sub>6</sub>	☐ <sub>7</sub>
11	Personalas skiria daug dėmesio detalėms	☐ <sub>1</sub>	☐ <sub>2</sub>	☐ <sub>3</sub>	☐ <sub>4</sub>	☐ <sub>5</sub>	☐ <sub>6</sub>	☐ <sub>7</sub>
12	Žmonės patys imasi iniciatyvos	☐ <sub>1</sub>	☐ <sub>2</sub>	☐ <sub>3</sub>	☐ <sub>4</sub>	☐ <sub>5</sub>	☐ <sub>6</sub>	☐ <sub>7</sub>
13	Darbuotojams keliami dideli reikalavimai	☐ <sub>1</sub>	☐ <sub>2</sub>	☐ <sub>3</sub>	☐ <sub>4</sub>	☐ <sub>5</sub>	☐ <sub>6</sub>	☐ <sub>7</sub>
14	Darbuotojai apdovanojami/įvertinami už gerą darbo atlikimą	☐ <sub>1</sub>	☐ <sub>2</sub>	☐ <sub>3</sub>	☐ <sub>4</sub>	☐ <sub>5</sub>	☐ <sub>6</sub>	☐ <sub>7</sub>
15	Žmonės bando pritaikyti prisitaikyti organizacijoje	☐ <sub>1</sub>	☐ <sub>2</sub>	☐ <sub>3</sub>	☐ <sub>4</sub>	☐ <sub>5</sub>	☐ <sub>6</sub>	☐ <sub>7</sub>

	Teiginiai	Visiškai nebūdinga	Nebūdinga	Iš dalies nebūdinga	Nežinau	Iš dalies būdinga	Būdinga	Labai būdinga
16	Žmonės teikia pirmenybę kokybei	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17	Žmonės orientuojasi į pelną	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18	Personalas yra kruopštus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19	Organizacijos žmonėms svarbiausia būti garbingiems	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20	Vadovai rūpinasi, kad su darbuotojais būtų elgiamasi gerai	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21	Yra galimybės augti ir tobulėti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
22	Personalas dirba labai organizuotai	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
23	Žmonės konkuruoja tarpusavyje	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**Organizacinės kultūros profilis (OCP)**  
(Darbuotojams)

**Kaip labai norėtumėte/pageidautumėte, kad kiekvienas iš šių teiginių būtų būdingas organizacijai, kurioje dirbate:.** Prie kiekvieno teiginio pasirinkite vieną iš septynių įvertinimų ir pažymėkite jį atitinkantį kvadratėlį varnele



	Teiginiai	Visiškai nenorėčiau	Nenorė čiau	Iš dalies nenorė čiau	Nežinau	Iš dalies norėčiau	Norėčiau	Labai norėčiau
1	Personalias būtų linkęs į naujoves	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	Darbuotojai greitai pasinaudotų palankiomis aplinkybėmis, situacijomis	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	Darbuotojai būtų linkę išbandyti naujus darbo/veiklos metodus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4	Žmonės gerbtų vieni kitų teises	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5	Darbuotojai darbe būtų labai užsiėmę	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6	Darbuotojai užmegztų draugiškus ryšius tarpusavyje	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7	Žmonės dirbtų bendradarbiaudami vieni su kitais	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8	Žmonės dirbtų daug darbo valandų	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9	Darbuotojai imtųsi rizikos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10	Personalias turėtų daug laisvės ir savarankiškumo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11	Personalias skirtų daug dėmesio detalėms	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12	Žmonės patys imtųsi iniciatyvos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13	Darbuotojams būtų keliami dideli reikalavimai	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14	Darbuotojai būtų apdovanojami/įvertinami už gerą darbo atlikimą	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



	Teiginiai	Visiškai nenorėčiau	Nenorė čiau	Iš dalies nenorė čiau	Nežinau	Iš dalies norėčiau	Norėčiau	Labai norėčiau
15	Žmonės bandytų pritaipyti, prisitaikyti organizacijoje	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>5</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>6</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>7</sub>
16	Žmonės teiktų pirmenybę kokybei	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>5</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>6</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>7</sub>
17	Žmonės orientuotųsi į pelną	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>5</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>6</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>7</sub>
18	Personalas būtų kruopštus	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>5</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>6</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>7</sub>
19	Organizacijos žmonėms būtų svarbiausia būti garbingiems	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>5</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>6</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>7</sub>
20	Vadovai rūpintųsi, kad su darbuotojais būtų elgiamasi gerai	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>5</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>6</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>7</sub>
21	Būtų galimybės augti ir tobulėti	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>5</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>6</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>7</sub>
22	Personalas dirbtų labai organizuotai	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>5</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>6</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>7</sub>
23	Žmonės konkuruotų tarpusavyje	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>5</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>6</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>7</sub>

## Pasitenkinimo darbu klausimynas

[vertinkite teiginius apie tai, kiek Jūs patenkintas savo darbu dabartinėje organizacijoje. Prie kiekvieno teiginio pasirinkite vieną iš penkių įvertinimų ir pažymėkite jį atitinkantį kvadratėlį varnele (☐).

Teiginiai	Labai nepatenkintas	Nepatenkintas	Nei patenkintas nei nepatenkintas	Patenkintas	Labai patenkintas
1. Galimybė būti užsiėmusiam visą laiką.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Galimybė dirbti vienam.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Galimybė užsiimti skirtinga veikla, atlikti įvairias užduotis.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Socialinė pozicija visuomenėje, kurią suteikia užimamos pareigos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Mano viršininko elgesys su pavaldiniais.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Mano tiesioginio viršininko kompetencija priimti sprendimus.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Galimybė atlikti užduotis, neprieštaraujančias mano įsitikinimams.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Pastovios tarnybos sukuriamas saugumo jausmas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Galimybė dirbti darbą, teikiantį naudą / džiaugsmą kitiems.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Galimybė vadovauti kitų darbui.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. Galimybė atlikti užduotis, atskleidžiančias mano sugebėjimus ir kompetenciją.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. Firmos / organizacijos politika ir elgesys su darbuotojais.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. Atlyginimas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14. Galimybė tobulėti profesinėje srityje.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15. Laisvė, suteikianti galimybę pačiam būti atsakingam bei priimti sprendimus.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Teiginiai	Labai nepatenkintas	Nepatenkintas	Nei patenkintas nei nepatenkintas	Patenkintas	Labai patenkintas
<b>16.</b> Galimybė įgyvendinti savo idėjas kaip turėtų būti atliekamas darbas.	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>5</sub>
<b>17.</b> Fizinė darbo aplinka.	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>5</sub>
<b>18.</b> Bendradarbiavimas tarp kolegų.	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>5</sub>
<b>19.</b> Dėmesys ir "atlyginimas", kurį gaunu, kaip paskatinimą gerai dirbti.	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>5</sub>
<b>20.</b> Jausmas, kad mano darbu pasiekiamas išliekamąją vertę turintis rezultatas.	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>5</sub>

### Ketinių palikti organizaciją klausimynas

Įvertinkite teiginius, pagal tai, kiek jie būdingi Jums dabartinėje jūsų organizacijoje. Prie kiekvieno teiginio pasirinkite vieną iš septynių įvertinimų ir pažymėkite jį atitinkantį kvadratėlį varnele (☐)

Teiginiai	Visiškai sutinku	Sutinku	Iš dalies sutinku	Nežinau	Iš dalies nesutinku	Nesutinku	Visiškai nesutinku
1 „Jei turėčiau galimybę dirbti kitoje organizacijoje, aš ja pasinaudočiau“	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7
2 „Nuo to laiko kai čia dirbu, aš rimtai negalvoju apie organizacijos pakeitimą“	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7
3 „Jei priklausys nuo manęs, norėčiau dirbti šioje organizacijoje dar bent trejus metus“	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7
4 „Labai tikėtina, kad sekančiais metais aktyviai sieksiu įsidarbinti kitoje organizacijoje“	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7