



ORGANIZACINĖS ATITIKTIES SAMPRATA IR JOS SISTEMOS ELEMENTŲ RAIDA BEI FUNKCIONAVIMAS ŽINIŲ VISUOMENĖS KONTEKSTE

Laura GAIŽAUSKIENĖ

*Vilniaus Gedimino technikos universitetas, Verslo vadybos fakultetas, Socialinės ekonomikos ir vadybos katedra,
Saulėtekio al. 11, LT-10223, Vilnius, Lietuva
El. paštas: laura.gaizauskiene@vgtu.lt*

Santrauka. Straipsnyje aptariama organizacinės atitikties samprata ir ją sudarantys pagrindiniai elementai. Dėl visuomenės raidos ir progreso pakitusios šio konstrukto dedamosios apibūdinamos šiandieniniame kontekste, nes jų pokyčio suvokimas sukuria naujas, modernioje organizacijoje, gimstančias problemas. Šiame straipsnyje aprašomo mokslinio tyrimo tikslas yra pateikti organizacinės atitikties sampratą, identifikuojant jos vietą vadybos mokslo plotmėje. Apibūdinus darbuotoją, kaip intelektualaus produkto kūrėją, ir darbo vietą šiuolaikinėje organizacijoje, suformuluoti uždaviniai, kuriuos išsprendus pasiekama organizacinė atitiktis. Ši siekiamybė yra pripažįstama kaip šiandienos konkurencinio pranašumo veiksnys, tačiau ilguoju laikotarpiu gali tapti augimą ribojančia jėga. Galiausiai pristatoma dinaminio suderinamumo koncepcija, kuri turėtų įgalinti organizaciją lanksčiau suvokti atitiktį. Tyrimui atlikti naudoti mokslinės literatūros analizės, lyginamosios analizės, interpretavimo metodai.

Reikšminiai žodžiai: organizacinė atitiktis, žinių darbuotojas, darbo vieta, darbo erdvė, žinių visuomenė, dinaminis suderinamumas.

JEL klasifikacija: J21, J23, J24, M2, E32, O11, O15, O21.

Įvadas

Šio straipsnio mokslinio tyrimo objektas – organizacinė atitiktis (suderinamumas). Organizaciniu suderinamumo arba atiktimi skirtingos disciplinos įvardija skirtingus konstruktus. Organizacinės elgsenos tyrėjai, kurių tyrimų objektas yra individas, organizacinės atitikties samprata grindžiama asmens ir aplinkos suderinamumo teorija, o apie žmogiškuosius išteklius kalbantys mokslininkai tuo pačiu terminu įvardija organizacijos lygmenyje pasireiškiantį suderinamumą tarp žmogiškųjų išteklių sistemos ir kitų organizacijoje egzistuojančių svarbių sistemų. Šiame straipsnyje aptariamas individo lygmens suderinamumas, tačiau tuo pačiu apibūdinami jo pakitę elementai, kurie įgauna naują kokybę, mobilumą ir laisvumą kisti. Visuomenės raida ir nauji moksliniai proveržiai verčia iš naujo apibrėžti tiek darbuotoją, tiek jo darbą. Intelektinės veiklos darbuotojas, tapdamas mobiliu sistemos elementu, verčia dar kartą pasigilinti į jo atitikties organizacijoje ir darbo vietoje problemą, o taip pat charakterizuoti jo atliekamą veiklą ir darbo erdvę.

Organizacinės atitikties samprata ir jos daugiadimensiškumas

Darbuotojų ir darbo vietų suderinamumo organizacijose problema yra laikoma pagrindine organizacinės elgsenos mokslo tyrimuose, o taip pat su pastarąją disciplina susijusioje industrinėje ir organizacinėje psichologijoje, kai didžiausias dėmesys kreipiamas į tiesioginiai arba netiesioginiai pasireiškiantį individo darbo našumą (Rana 2010a, 2010b; O'Boyle Jr., Aguires 2012). Asmens ir darbo aplinkos suderinamumą galima nagrinėti keliais skirtingais lygmenimis: visuomenės, organizacijos ir individo. Kiekvienas lygmuo atskleidžia tik jam būdingas problemines sritis, bet tuo pačiu identifikuojama, kad pokyčiai vykstantys viename lygmenyje pasireiškia per kitame lygmenyje vykstančių reiškinų pokyčius, todėl problematinių sričių persipynimas akivaizdus ir reikalaujantis ryšių pobūdžio nustatymo. Remiantis Chaturvedi ir Chaturvedi (2011) pateikta teorijų klasifikacija, darbuotojų ir darbo vietų suderinamumo uždavinio sprendimo paiešką nagrinėja individualių teorijų kategorija. Pasak autorių šios grupės teorijos koncentruojasi ties individu organizacinėje ir apima tokius uždavinius kaip atitikties ar neatitikties vertinimas tarp individo ir jo darbo, santykio tarp individo ir organizacijos tikslų nustatymu, ir kaip pagerinti suderinamumo

rezultatus, i.e., pasitenkinimą darbu, produktyvumą, motyvaciją, įsitraukimą, etc. Šiuos teiginius pagrindžia ir Edwards (2008) atlikta išsami teorinės raidos studija. Autorius teigia, kad plėtojant pradinę suderinamumo idėją teoriniame lygmenyje ypač prisidėjo Murray (1938; 1951) su poreikio – spaudimo (angl. need – press) modeliu ir Lewin (2007) su lauko teorija, kuri teigia, kad elgesys yra funkcija, kurios kintamieji yra veiksnių suma, egzistuojanti tuo momentu, kai elgesys yra stebimas, arba trumpai tariant, individo elgseną galima įvardyti kaip asmens ir aplinkos funkciją, i. e., $B = f(P, E)$. Sekant minėtų autorių darbus asmens – aplinkos atitikties koncepciją papildė teoriniai modeliai ir empiriniai tyrimai tokiomis penkiomis pagrindinėmis temomis:

1. pasitenkinimas darbu (angl. job satisfaction);
2. stresas darbe (angl. job stress);
3. profesijos pasirinkimas (angl. vocational choice);
4. verbavimas ir atranka (angl. recruitment and selection);
5. organizacinė kultūra ir klimatas.

Organizacinės elgsenos tyrimuose organizacinis suderinamumas yra grindžiamas asmens ir aplinkos atitikties teorija, kurios pradininku laikomas F. Parsons (1909). Apie šios minties nedarumą liudija ir 2013 m. Kristof-Brown ir Billsberry redaguota ir išleista knyga „Organizacinė atitiktis: pagrindinės problemos ir naujos kryptys“ (angl. „Organizational Fit: Key Issues and New Directions“).

Jansen ir Kristof-Brown (2006) atlikusios mokslinės literatūros analizę ir apibendrinamos ilgametę suderinamumo paiešką, identifikavo atitikties vertinimo dimensijas ir pasiūlė daugiadimensį atitikties modelį. Mokslininkės taip pat operacionalizavo atitikties konceptą darydamos prielaidą, kad dimensijos nėra integruotos viena į kitą ar latentinės. Jos remdamosi jau minėta Lewin (2007) lauko teorija, formalizavo atitiktį ir išreiškė ją algebrine formule:

$$D - DA \text{ atitiktis} = r_1AP + r_2AD + r_3AO + r_4AG + r_5AA \quad (1),$$

čia: D – darbuotojas; DA – darbo aplinkos; AP – asmuo ir profesija; AD – asmuo ir darbas; AO – asmuo ir organizacija; AG – asmuo ir grupė; AA – asmuo ir kitas asmuo, r_x – reikšmingumo koeficientas.

Tačiau šios dimensijos nėra vienodai reikšmingos skirtingais individo karjeros raidos ir gyvenimo etapais. Daugiadimensio modelio autorės atliko analizę ir išskyrė empirinių tyrimų tendencijas skirtingais asmens darbinės veiklos raidos stadijose (1 lentelė). Taigi, remiantis šiuo daugiadimensiu modeliu galima išskirti šias dimensijas pagal eiliškumą: darbas, organizacija, profesija, grupė, kitas asmuo. Boselie (2014) taip pat patvirtina, kad organizacijose atrankos stadijoje vis daugiau dėmesio kreipiama ne vien tik kaip gerai darbuotojas gali atlikti jam pavestas užduotis, bet ir siekiant didesnės motyvacijos, įsitraukimo ir pilietiško elgesio, atrankos vykdomos tiriant darbuotojo ir organizacijos vertybių sistemų atitiktį.

1 lentelė. Asmens darbinės veiklos stadijos ir atitikties tipo vertinimas (šaltinis: Jansen, Kristof-Brown 2006)

Table 1. Assessment of type of the match and the stage of working activity of person (source: Jansen, Kristof-Brown 2006)

Laiko stadija	Asmens darbo patirties etapas	Tyrimų aspektai	Atitikties vertinimas
Laikotarpis prieš įdarbinimą	1 stadija. Profesijos pasirinkimas	Profesinio orientavimo, karjeros konsultavimo, profesijos pasirinkimo	Asmens ir profesijos atitiktis
	2 stadija. Darbuotojo/darbo paieška	Minimalūs kvalifikaciniai reikalavimai	Asmens ir darbo atitiktis
		Diadinis efektas	Asmens ir asmens atitiktis
	3 stadija. Atranka/darbo vietos pasirinkimas	Atrankos instrumentai	Asmens ir darbo atitiktis
Vertinimo centrai		Kultūrinis suderinamumas Žmogiškųjų išteklių sistema	Asmens ir organizacijos atitiktis
Laikotarpis po įdarbinimo	4 stadija. Adaptacija (angl. Socialization)	Vertybės	Asmens ir organizacijos suderinamumas
		Tikslai	Asmens ir darbo suderinamumas
	5 stadija. Ilgalaikis pareigų ėjimas (angl. Long-term Tenure)	Pasitenkinimas darbu	Asmens ir darbo reikalavimų atitiktis
		Įgūdžius formuojantys mokymai	Asmens ir profesinio pašaukimo suderinamumas
		Tekamumas	Asmens ir organizacijos suderinamumas
Pasitenkinimas darbu	Asmens ir profesinio pašaukimo suderinamumas		
Pasitenkinimas karjera	Asmens ir profesinio pašaukimo suderinamumas		
Persikvalifikavimas	Asmens ir profesinio pašaukimo suderinamumas		
Darbo stažas (angl. Tenure)	Asmens ir organizacijos suderinamumas		

	Igūdžių palaipsninis praradimas (angl. Attrition)	
	Grupės sudėtis (angl. Group Composition) Grupės demografija	Asmens ir grupės suderinamumas
	Vertikalių diadų santykis Lyderio-nario apsikeitimas	Asmens ir kito asmens suderinamumas

Apie tai, kad ateinantys į darbo rinką vadinamieji tūkstantmečio vaikai turi kitokią vertybių sistemas, gyvenimo prioritetus, tikslus, siekius ir stilius kalba nemažai mokslininkų (Twenge, Campbell 2001; Twenge, Nolen-Hoeksema 2002; Twenge 2000; George 2009; Kowske *et al.* 2010; Smola, Sutton 2002). Todėl didžiausias iššūkis organizacijoms bei kitoms sociopolitinėms institucijoms yra suprasti šią naują kartą ir jos mąstyseną, bei plėtoti suderintas sistemas ir procesus, kurie kiek įmanoma labiau atskleistų jų energijos nukreipimo potencialą (Gražulis *et al.* 2012). Nesugebėjus to atlikti laukia talentų netekimas, demotyvacija, ir žemas įsipareigojimo lygis, kuris gali būti pražūtingas organizacijoms.

Svarbiausia priežastis, verčianti organizacijas keistis, yra technoekonominiai ir psichosocialiniai pokyčiai, vykstantys dabartinėje visuomenėje. Šiandien visame pasaulyje organizacijos grumiasi su šiais pokyčiais, kurie pasižymi beprecedenčiu atsiradimu minėtose srityse, ir mėginama surasti tinkamus problemų sprendimus atsiradusiems uždaviniams spręsti. Kelių dešimtmečių patirtis rodo, kad technologijų pritaikymas ir naudojimas pasaulinėse industrijose buvo pakankamai sklandus. Tačiau organizacijoms vis dar reikia kompleksinių sprendimų, kuriant ir vystant tinkamą organizacinę kultūrą ir projektuojant darbo vietą, kuri atitiktų besikeičiančius suinteresuotųjų šalių lūkesčius (Singh *et al.* 2012).

Singh (2012) ir kolegų patirtis rodo, kad labai mažai bendrovių stengiasi suprasti, kodėl žmonės ateina dirbti į jų organizaciją ir ko jie tikisi. Šis klausimas yra esminis šiandieninėje žinių visuomenėje. Kai žmonės ateina į organizaciją, jie nukreipia savo jėgas socializacijos procesui, adaptuodamiesi prie organizacinių sistemų, procesų ir kultūros. Šis modelis veikė pakankamai gerai tradicinėse monopolinėse organizacijose, kai darbuotojai ten likdavo dirbti labiau iš prievolės išgyventi, nei laisvo pasirinkimo. Šiandien, kai talentai tampa ribotu ištekliumi, o darbo rinka tapo visuotinė, pastarasis modelis nebepatraukia žmonių į organizacijas, kuriose jie galėtų atskleisti savo potencialą per atitinkamą laiko tarpą. O kas dar svarbiau, į darbo vietas ateinantys tūkstantmečio kartos darbuotojai jaučia toje darbo vietoje neatitikimą savo turimiems lūkesčiams ir ieško kitos, geresnės organizacijos jiems realizuoti. Toks darbuotojų pasitraukimas turi neigiamos įtakos organizacijai ir pasireiškia jos įprastų operacijų pertraukimu ir pablogėjusia organizacine veikla (Huselid 1995; Kacmar *et al.* 2006; Morrow, McElroy 2007). Todėl nenuostabu, kad viso pasaulio organizacijos susiduria su dideliu darbuotojų tekamumu ir kuria išlaikymo ir pritraukimo strategijas, o mokslininkai mėgina surasti būdus ir mechanizmus kaip surasti, pritraukti ir išlaikyti reikiamus darbuotojus.

Suvokiant vykstančius pokyčius visuomenėje, kas sukuria konteksto pokytį, ir į jį atsižvelgiant, tikslinga apibrėžti kokių pakitusių elementų atitiktis vertinama XXI a. amžiuje. Dėl šios priežasties, toliau bus apibūdinamas darbuotojas, kuris vykstant įvairiems proveržiams ir progresui, tampa mobiliu sistemos elementu, mat "žinių ekonomika ir žinių visuomenė yra tam tikru būdu organizuota atvira sistema, kurios elementais laikytinos ne tik organizacijos, bet ir konkretūs subjektai su jų žiniomis, kuriuos jie gali realizuoti ir nebūdami organizacijų elementais tiek visos visuomenės labui, tiek destruktiviam poveikiui. Tai reiškia, kad žinių visuomenėje vertingos ir kaip konkurencingos vertinamos yra ne tik jų sudarančios organizacinės struktūros, bet ir atskiri subjektai, turintys tam tikrą žinių ir gebėjimų visumą (kompetenciją), kuri leidžia subjektui būti mobiliu sistemos elementu" (Lobanova 2014).

Šalia dirbančio asmens, kurį dar galima įvardyti kaip žinių darbuotoją, intelektinės veiklos darbuotoją ar intelektinį produktą kuriantį asmenį (Bartkienė 2014), keičiasi ir jo darbo aplinka. Teiginiui pagrįsti galima pacituoti Melniką (2011), kuris teigia, kad "šiuolaikiniai visuomenei bei jos raidai būdingi sudėtingi reiškiniai, išreiškiantys naujo amžiaus iššūkius, vertybes ir tolesnės raidos prioritetus. Vienas iš esminių požymių, charakterizuojančių šiuolaikinę visuomenę ir jos raidą, šalia globalizacijos, internacionalizacijos, mokslo ir technologijų pažangos, žinių ir informacinės visuomenės modelių ir standartų paplitimo, tarptautiniu mastu vykstančios standartizacijos ir unifikacijos, yra iš esmės kintantys gyvenimo modeliai bei vertybių prioritetai, išreiškiantys vis labiau didėjantį kiekvieno žmogaus, jo veiklos ir darbo vietos individualizavimą".

Taigi, šių dviejų dinaminių ir kompleksinių savo prigimtimi elementų suderinamumas ir vyksta šiuolaikinėje organizacijoje.

Žinių darbuotojas ir jį charakterizuojančio darbo raida

Norint geriau suvokti suderinamumo svarbą ir poreikį, pirmiausia reikia apibrėžti suderinamumo sistemos elementus, t.y. darbuotoją ir darbo vietą, naujoje kintančioje ir vis mažiau apibrėžtumo turinčioje išorinėje aplinkoje, kurioje turi gyvuoti šiuolaikinė organizacija.

Pasikeitęs laikmetis reikalauja naujai apibrėžti šių laikų darbuotojų sąvoką. XXI a. vadinamas talentų era, kai žmogaus intelektas yra suvokiamas kaip esminis organizacijos turtas. Tik talentingas darbuotojas gali būti naudingas organizacijai ir užtikrinti jos gyvavimą (Ariss *et al.* 2014; Schiemann 2014; Russell, Bennett 2015).

Modernus pasaulis yra ekspertų pasaulis. Kaip priešindustrinėje visuomenėje valdė žemvaldžiai, o industrinėje – kapitalistai, taip poindustrinėje visuomenėje dominuoja profesionalai (Perkin 1996). Pakitus laikmečiui ir visuomenei, pakito ir darbuotojo apibrėžtis.

Egzistuoja daugybė darbuotojų klasifikavimo sistemų. Vanagas (2009) skirsto darbuotojus į darbininkus ir tarnautojus, tačiau Burgis (2005) teigia, kad „tarnybos samprata netenka prasmės ir galiausiai turi nunykti kaip praėjusios epochos atgyvena“. Vykstant visuomenės ir ekonomikos pokyčiams, o aplinkai tampant dinamiška, į kurią reikia greitai reaguoti, stabili ir nekintanti tarnybos samprata verčia ir žmones atprasti nuo stabilų pareigybių ir grįžti prie dinamiškų darbo santykių. Be abejo, šie santykiai naujame laikmetyje įgauna kitą kokybės laipsnį ir yra išskiriami keli lygmenys: organizacijos ir individo (Petkevičiūtė 2007; Valickas 2011). Individo karjeros koncepcijos pokyčiai (Rosinaitė 2010) verčia darbuotojus vis iš naujo save tapatinti su organizacijos tikslais ir vertybėmis (Čiūtienė 2006), o organizacijos susiduria su struktūros projektavimo, organizacinės kultūros kūrimo ir darbuotojų išlaikymo iššūkiais, stengiantis pritraukti talentus.

Anglakalbėse šalyse yra paplitusi darbuotojų klasifikacija vartojant apykaklės (angl. collar) metaforą ir priskiriant jai spalvą, kuri kelia darbuotojo darbo pobūdžio asociacijas ir buvo priskirta pagal dėvimų rūbų spalvinę gamą. Labiausiai paplitę ir geriausiai žinomi yra „mėlynųjų ir baltųjų apykaklių“ kategorijos darbuotojai. Jie mokslinėje literatūroje minimi maždaug tris kartus dažniau nei kitų spalvinių kategorijų darbuotojai.

„Mėlynųjų apykaklių“ grupės darbuotojų vyraujanti darbo prigimtis yra fizinis darbas. Industrinėje visuomenėje pagrindinis darbuotojams keliamas reikalavimas buvo jų techniniai gebėjimai. Pasak Alpaslan-Danişman (2014) organizacinėje struktūroje administracinių gebėjimų svarba didėja siekiant aukščiausių darbo pozicijų, o įgyti techniniai gebėjimai svarbūs siekiant atlikti žemiausios kategorijos darbus. „Mėlynųjų apykaklių“ darbuotojų tropas kilo nuo specializuotų apsauginių drabužių, kurie buvo mėlynos spalvos (Hale 1984), o šis terminas pirmą kartą buvo paminėta 1924 m. Aldeno miesto, esančio Jungtinėse Amerikos Valstijose, vietiniame laikraštyje. Šią sąvoką nagrinėjo etimologas Popik (Kohn, Schooler 1983) teigdamas, kad „mėlynųjų apykaklių“ darbuotojų kategorija atsirado kaip priešingybė „baltųjų apykaklių“ darbuotojų grupei. Darbininkų klasės metafora labai paplito po antrojo pasaulinio karo, o šios klasės darbuotojai dirba su materialiais darbo objektais, t.y. mašinomis, įrankiais, įrenginiais ar produktais (Kohn, Schooler 1983). Pasak Hale (1984) šios kategorijos žmonių darbas charakterizuojamas kaip „fizinis, purvinas ir dažnai pavojingas, su maža tobulėjimo, augimo ir kilimo organizacijos hierarchijos laiptais galimybe, taip pat jiems reikalinga didelė vadovų priežiūra“.

„Baltųjų apykaklių“ kategorijos darbuotojai simbolizuoja profesionalumą. Darbo rinkos paslaugų sektoriaus vaidmens svarba naujose socialinėse struktūrose (Castells 2000) prasidėjo iš esmės industrinėje visuomenėje (Toffler 1984), nes ši metafora atsirado siekiant apibūdinti biuruose ar kitoje profesionalioje aplinkoje dirbančius darbuotojus (Oxford Dictionary 2013). Terminas pirmą kartą buvo pavartotas apibūdinant administracinį ir vadybinį darbą dirbančius darbuotojus, tarnautojus. Jis atsirado kaip priešprieša „mėlynųjų apykaklių“ darbuotojams, o „baltųjų apykaklių“ darbuotojai dirba su duomenimis tokiais kaip skaičiai, žodžiai, simboliai, idėjos, koncepcijos, informacija ir žinios. Šie darbuotojai dažniausiai dirba sumanumo reikalaujančius, sudėtingus darbus, kuriems reikia daugiau kontrolės (Van den Broeck 2009).

„Rausvųjų apykaklių“ darbuotojai metaforiškai išreiškia moterų, kaip darbo jėgos, atėjimą į darbo rinką. Dėl išaugusio organizacijų skaičiaus, moterų užimtumas pakito kaip ir jų socialinis vaidmuo visuomenėje (Toffler 1984). Pokarinio laikotarpiu moterų, dirbančių apmokamą darbą, skaičius augo. Tzannatos (1999) pabrėžė reikšmingas neigiamas pasėkmes dėl egzistuojančios gerovės nelygybės, ir teigia, kad reikia gerinti moterų išsilavinimo ir mokymų prieinamumą, suvienodinti atlyginimus, mokesčius, papildomų išmokų struktūrą ir įsidarbinimo galimybes. Ši darbuotojų kategorija apibūdina darbo vietas, kuriose dažniausiai dirba moterys, e.g. seselės, sekretorės ar pradinių klasių mokytojos. Quinion (2013) teigia, kad terminas atsirado būtent apibūdinti moteriškomis laikomas darbo vietas, kurios savo charakteristikomis yra panašios į jau minėtas „mėlynųjų apykaklių“ darbuotojų darbo vietas. McLaughlin (1983) biurus apibūdino, kaip „rausvųjų ir mėlynųjų apykaklių“ darbuotojų darbo vietas dėl augančių ekonomikų ir sparčiai augančio paslaugų sektoriaus segmente. Rakauskienė (2014) su kolegėmis taip pat nagrinėja lyčių ekonomikos klausimus. Prieš dvidešimt metų buvo polemizuojama, kad moterų su darbu susijusios kelionės buvo trumpesnės negu vyrų, moterų darbo rinkos sritys – siauresnės ir įsidarbinimo galimybės – labiau suvaržytos (Hanson, Pratt 1994).

„Žaliųjų apykaklių“ darbuotojų kategorija metaforiškai išreiškia aplinkos svarbą. Pasaulinė ekonominė krizė inspiravo naujo ekonomikos augimo modelio kūrimą, kuris remtųsi vartojimo ir gamybos praktikomis. Sumanūs ir inovatyvūs protai identifikuoja politines jėgas, matavimus ir strategijas, kurie skatintų ateities „žalios ekonomikos“ augimą. Šios krypties ekonominio augimo paradigmos plėtojimas vyksta mokslo ir technologijų, o taip pat bendruomenių ir aplinkosauginių judėjimų dėka (Martinez-Fernandez *et al.* 2009). „Žaliosios ekonomikos“ ideologija siūlo vadovaujantis jos principais spręsti dabartinės ekonominės krypties sukeltas problemas, o taip pat

akcentuojant visuotinio atsilimo problemos svarbą. Remiantis šia filosofija naujos krypties investicijos galėtų sukurti daugybę naujų „žaliųjų“ darbo vietų (Michaels, Murphy 2009). Terminą „žalioji apykaklė“ pirmą kartą pavartojo Patrick Hefferman 1976 m., šia metafora apibūdinamas tuos individus, kurie kasdieniam gyvenime dirba su saulės kolektoriais, gamina biodegalus, hibridinius automobilius, stato vėjo jėgaines ir įvertindami gamtos ir oro sąlygas projektuoja pastatus. Egzistuoja sektoriai, tokie kaip atsinaujinanti energetika, energijos vartojimo efektyvumo, subalansuotų vandens sistemų, biomedžiagų gamybos, žaliosios statyba ir šiukšlių perdirbimo, kurie sudaro prielaidas „žaliųjų apykaklių“ darbuotojų kategorijos augimui (Pearce, Stilwell 2008). Pasak Pinderhughers (2006) mažinant darbo vietų skaičių, kurios teršia aplinką, ir atliekant atstatomuosius darbus, bus sukurti esminiai pokyčiai su tiesiogine nauda darbuotojams, bendruomenėms ir visuomenei.

„Auksinių apykaklių“ darbuotojai simbolizuoja žinias. Naujausių laikų žmogaus darbą sudaro komunikacinės technologijos ir žinios, todėl kalbant apie žmogaus gyvenimo transformacijas būtina įvertinti komunikaciją, žinias ir technologijas (Warner 1999). Biurai tapo naujausiomis darbo vietomis tų, kurie apibūdinami kaip dirbantys su labiau abstrakčiais objektais, kurie pirmiausia priskiriami *žinių darbuotojų* kategorijai (Toffler 1984). Informacinių visuomenių nekintanti charakteristika yra jų veikla su žiniomis, vietoj darbuotojų koordinavimo ir gamybinių mašinų priežiūros gamybinėje veikloje. Gaminių ir paslaugų kokybė tampa svarbesnė nei kiekybė. Naujosios žinių ekonomikos pagrindiniais veikėjais tampa mokslininkai, profesionalai ir inžinieriai (Stehr 1994). Naujoje epochoje svarbiausi tampa ne vadybininkai, vadovai ar „mėlynųjų apykaklių“ darbuotojai, o tie, kurie kuria inovacijas ir išradimus (Toffler 1992). Terminą „auksinių apykaklių“ darbuotojai pirmą kartą paminėjo Robert Earl Kelley 1985 m., apibūdinamas žinių darbuotojus didžiausio jų poreikio metu ir kai jie šalia aukšto atlyginimo reikalavo dar ir papildomų skatinimo priemonių. Wonacott (2007) šios kategorijos darbuotojus apibrėžia kaip ekspertus su puikiais problemų sprendimo gebėjimais, kūrybiškus, talentingus ir protingus, atliekančius nerutininius ir sudėtingus darbus. Jie buvo pavadinti „auksiniais“, nes jie yra aukštos kvalifikacijos, o tai reiškia, kad jų žinios aprėpia kelias organizacijos veiklos sritis, kurios yra gyvybiškai svarbios organizacijai siekiant pelningumo. Sinonimais šiai darbuotojų kategorijai laikytini tokie terminai kaip žinių darbuotojas, naujosios ekonomikos darbuotojas ir profesionalus eklektikas (Šajeva 2007).

Tyrimai žinių darbuotojų vadybos srityje rodo, kad juos galima apibūdinti kaip išdidžius ekspertus, kurių veiklai daugiau įtakos turi geri bendradarbiai, jų turimi ryšiai ir žinios, negu žmogiškųjų išteklių politika ar skatinimo sistemos organizacijoje. Žinių darbuotojai labai vertina pastovią komunikaciją su vadovais, taip pat tinkama jų darbui aplinką, kurioje dera jų ir organizacijos tikslai. Jie nemėgsta, kai vadovai kišali į jų darbą, tačiau neprieštarauja kontrolei (Mladkova 2011).

Eduardo ir Mladkova (2015) teigia, kad žinių darbuotojų sąvoka apibrėžiama skirtingai. Egzistuoja trys požiūriai mėginant apibūdinti žinių darbuotojus:

- *Koncepcinis* požiūris apibūdina žinių darbuotojus remdamasis darbuotojų svarba organizacijai ir darbo su žiniomis pobūdžiu. Šio požiūrio šalininkais laikytini Drucker (1954), Lowe (2002), Davenport (2005), Reboul (2006) etc.;
- *Duomeninis parentas* požiūris žinių darbuotojus identifikuoja pagal specifines organizacijas arba industrijas, sektorius (e.g., Sveiby 1997; Alvesson 2002);
- *Darbo turinio* požiūrio šalininkai, i.e., Toffler (1990), Reich (1992), Kidd (1994), Nimokos (1989), Wolff (2006), mato žinių darbuotojus kaip žmones atliekančius specifinio tipo darbus.

Taigi, susidūrus su pastarosios kategorijos darbuotojais ir kyla klausimas, kaip jiems efektyviai vadovauti ir kokios charakteristikos tiksliausiai apibrėžia šiuos darbuotojus.

Darbuotojas turi būti traktuojamas ne tik kaip individas atliekantis darbinės funkcijas, bet ir kaip asmuo su patirtimi ir interesais. Tai turėtų būti daroma dėl kelių priežasčių. Pirmiausia, kiekvieno individo žinios nėra lygios darbuotojo žinioms. Pasak R. Morkvėno (2010) darbuotojo žinios, kvalifikacija, gebėjimai ir praktinis veiklumas lemia ne tik asmens prestižą, bet ir organizacijos veiklos sėkmę.

Antra, darbuotojas traktuojamas kaip talentas, kurį reikia pritraukti į organizaciją, sukuriant jam motyvuojančias darbo sąlygas ir aplinką, kurioje jis galėtų atskleisti savo kūrybinį potencialą. Labai svarbu suprasti, kad talentingų darbuotojų motyvacija taip pat yra kitoniška.

Šios paminėtos priežastys leidžia kalbėti apie darbo vietos ir darbuotojo suderinamumą, kai stengiamasi darbovietėje sukurti tokią aplinką ir organizacinę kultūrą, kuri darbuotoją motyvuotų, leistų jam maksimaliai atsiskleisti bei siųstų signalus, kaip reiktų elgtis organizacijoje prisidedant prie jos sėkmės.

Darbo aplinka kaip darbo vieta

Darbo vieta apibrėžiama kaip vieno ar kelių darbuotojų veiklos zona, aprūpinta būtinomis priemonėmis užduotims atlikti (Vanagas 2009). Tai universalus apibrėžimas, tačiau kintanti dominuojančio darbo prigimtis lemia ir darbo

vietos pokytį, kai darbo vietoje atsiranda galimybė apsireikšti dar nepažintai patirties galimybei, kuri aštrina pojūčius sąmoningo pažinimo nesuvokiamais būdais ir tuo pačiu skatina kūrybingumo proveržį (Shusterman 2005).

Darbo kodekse ir kituose darbo santykius reglamentuojančiuose Lietuvos Respublikos įstatymuose vartojamos dvi lingvistinė prasme panašios sąvokos: *darbo vieta* ir *darbovietė*. Teisine prasme darbovietės sąvoka dažniausiai suprantama kaip darbdavys (įmonė, įstaiga, organizacija ar kita organizacinė struktūra). Tuo tarpu *darbo vietos* terminas vartojama dviem reikšmėmis: kaip darbo funkcijų atlikimo vieta, ir kaip tam tikrų darbinųjų pareigų vietas – etatas.

Taigi, šios dvi sąvokos – *darbovietė* ir *darbo vieta* – turi ir panašumų (kai darbo vieta suprantama, kaip tam tikras etatas darbovietės (darbdavio) organizacinėje struktūroje), ir skirtumų (kai darbo vieta suprantama tik kaip darbo funkcijų atlikimo vieta).

Mokslinėje literatūroje vartojant *darbo vietos* ir *darbovietės* (angl. *workplace*) terminai yra traktuojami kaip sinonimai, o tyrimuose dažniausiai identifikuojamos grėsmės ir disharmonijos apraiškos tarp darbuotojų darbovietėse, tokios kaip smurtas (tiek fizinis, tiek psichologinis), stresas, diskriminacija, konfliktai, mobingas (Vveinhardt, Žukauskas 2012), sauga, darbuotojų įvairovė, organizacinė kultūra ir klimatas.

Remiantis asmens ir aplinkos suderinamumo teorijos augiadimensiu modeliu, darbo vietą būtų galima interpretuoti kaip daugiapakopę sistemą, kurioje veikiančio objekto vaidmuo atitenka žinių darbuotojui (2 lentelė).

2 lentelė. Tradicinių ir šiuolaikinių darbo vietų parametų charakteristika (šaltinis: sudaryta autorės, remiantis Burgis (2005), Jansen, Kristof-Brown (2006))

Table 2. Characteristics of parameters of traditional and modern jobs (source: compiled by author using Burgis (2005), Jansen, Kristof-Brown (2006))

Darbo vietos lygmuo	Parametrai	Tradicinė darbo vieta	Šiuolaikinė darbo vieta
Individo	Karjera	Linijinė	“Darbų krepšeliai”
	Įgūdžių formavimas	Organizacijos viduje	Aukštojo mokslo įstaigoje
	Išsilavinimo lygis	Žemas/vidutinis	Aukštas
	Įgūdžių “nusidėvėjimas”	Palapsnis	Staigus
Darbo	Dominuojanti darbo rūšis	Fizinis darbas	Protinis darbas
	Mobilumas	Žemas	Aukštas
	Darbo objektas	Medžiagos	Informacija
	Darbo rezultatas	Medžiaginis objektas	Intelektualinė produkcija
	Veiklos/rezultato ciklas	Trumpas	Ilgas
Grupės	Darbo pobūdis	Individualus	Kolektyvinis
Organizacijos	Galia organizacijoje	Maža	Didelė
	Visuomeninis statusas	Žemas	Aukštas
	Įgūdžių svarba organizacijos funkcionavimui	Svarbūs	Kritiškai svarbūs

Darbo priemonėms ir darbo objektams tampant mobiliais, o informacijos srautams prieinamais naudojant informacinių technologijų prietaisus, darbo vietos tampa irgi mobilios ir jas galima įvardyti kaip *darbo erdves*. Šiuolaikinės darbo erdvių išdėstymas ir kombinacijos, kuriose dirba žmonės už fizinių organizacijos ribų, keičia žinių kūrimo būdus. Šiuolaikinės darbo vietos skatina improvizavimą, koordinaciją ir pasitikėjimą laike ir erdvėje, ir tuo pačiu mažina biurokratijos ir racionalizavimo lygius. Darbo vietos susideda iš erdvės tiek organizacijoje („biure“), tiek už jos ribų („mieste“), bei bendradarbiavimo aplinkos ir kitų atsirandančių urbanistinių darinių (Harrison *et al.* 2004), kuriuose gali būti atliekamas nuotolinio pobūdžio žiniomis grindžiamas darbas, kuris pasižymi dinamine ir takia prigimtimi.

XX a. vakarietiškos pramoninės organizacijos evoliucionavo iš aukštu biurokatiškumo lygiu pasižyminčių formų, kurias charakterizuoja darbo pasidalijimas, tikslinė specializacija ir prekių gamyba (Adler 2001), į didėjančio tiklaveikos panaudojimo organizacines formas (Dromantaitė *et al.* 2012; Brown, Duguid 2000), kurias apibūdina didesnė galimybė apjungti kelias užduotis ir aiškių vaidmenų ir atsakomybės ribų nykimas. Šiuos reiškinius atspindi pakitęs poreikis, kuris progresavo nuo pramoninių būdų gaminamų prekių kūrimo iki socialinių reiškinų modeliavimo, kai pagrindu imamos žinios ir aušto profesionalumo lygio paslaugos (Boyles 2012). Darbo vietos kaip fiziniai objektai pakito iš racionaliai išdėstytų erdvių, kurios atspindi biurokatiškumą, įgūdžių specializaciją ir hierarchinį žinių perdavimą, į vietas, kuriose stimuliuojamas darbo improvizavimas, kūrybiškas užduočių interpretavimas ir daugiakryptis žinių perdavimas.

Organizacinės atitikties tapšmas dinaminiu suderinamumu

Išorinės organizacijos aplinkos suvokimas kaip dinamiškos ir neapibrėžtos, verčia organizacijas taip pat tapti dinamiškomis ir sugebančiomis greitai prisitaikyti prie šių išorinių charakteristikų. Taigi, organizacijos siekiančios ne tik atitikti šio momento reikalavimus, bet ir išlikti ateityje turi įgyti tam tinkamas kompetencijas ir gebėjimus. Organizacinė atitiktis savo prigimtimi yra statiškas konstruktas ir ribojantis organizacijos augimą ateityje, tačiau labai reikalingas ir siekiamas trumpuoju laikotarpiu. Įvertinus pakitusią visuomenę, socialines sistemas ir siekiamybes, e.g. skandinaviškasis valstybės gerovės modelis ar darbo rinkos lankstumo ir užimtumo saugumas (angl. flexicurity), vis svarbesnė tampa ir darni verslo plėtra. Nors individo lygmens atitiktis yra svarbi operacijų atlikimui, tačiau ne ką mažiau svarbi tampa ir atitiktis žmogiškųjų išteklių valdyme. Kaip įvardija Boon (2008) organizacinė atitiktis strateginiame žmogiškųjų išteklių kontekste iš principo galima apibrėžti kaip žmogiškųjų išteklių valdymo praktikų atitiktį su kitomis svarbiomis organizacijos sistemomis. Organizaciniame lygmenyje darbo vietos reikalavimus ir darbo organizavimo projektavimo galimybes priklauso nuo kitų sistemų pobūdžio. Šioms savo ruožtu daro įtaką organizacijos bendroji strategija, kuri derinama su išorine aplinka ir konkurencingumo didinimu. Žinių visuomenėje konkurencinga ir tenkinančia vartotojų poreikius organizacija turėtų tapti ta, kurios veikla neprieštarauja darnios verslo plėtros principams. Socialinių visuomenės poreikių tenkinimas ir darbuotojų gerovė, kuriant darbo vietas, kuriose būtų užtikrinamos geros darbo sąlygos ir galimybė darbuotojui didinti savo kompetencijų skaičių, skatina darbuotojų ir darbo vietos suderinamumo (atitikties) lygio didėjimą. Suderinamumo paieška ir siekiamybė galėtų tapti vienu iš organizacijos dinamiškos gebėjimų (Pavlou, Sawy 2011; Nedzinskas 2013; Paliokaitė 2013; Masteika 2015), jeigu pats suderinamumas būtų suvokiamas kaip organizacijos gebėjimas būti kelių būsenų vienu metu, o tai jau yra kvantinės organizacijos viena iš charakteristikų (Tašdelen, Polat 2015). Taigi, organizaciniai atitiktiniai tampant dinaminiu suderinamumu ir plečiantis tiek organizacijos valdymo sistemų, tiek išorinės aplinkos sistemų integravimo į organizacijos valdymą mastui, būtų užtikrinama ilgalaikė organizacijos veikla ir jos darna.

Išvados

Atlikus organizacinės atitikties sampratos tyrimą paaiškėjo, kad priklausomai nuo to, koks šį reiškinį tiriančio mokslininko pasirinktas tyrimo lygmuo, priklauso ir teorinis konstruktas. Šiam teiginiui pagrįsti buvo nagrinėjama organizacinės atitikties samprata iš organizacinės elgsenos pozicijos, bet tikslinga paminėti ir žmogiškųjų išteklių perspektyvą.

Organizacinės elgsenos požiūriu, atitikties konstrukto elementais imamas asmuo ir jo darbo aplinka, kurią sudaro penkios dimensijos. Dominuojantis psichologinio pobūdžio veikiantys mechanizmai problemą sprendžia per vertybinių sistemų derinimą, tikslų ir gebėjimų atitikimą. Tačiau tai nepanaikina darbo vietai keliamų reikalavimų, kurie didžiąja dalimi priklauso nuo kitų idiegtų organizacijoje sistemų. Kadangi kalbama apie žinių darbuotojus, kurių pagrindinė darbo priemonė yra informacijos perdavimo sistemos ir procesai vykstantys organizacijoje, tai tokiose organizacijose bene esminiais produktyvesnio darbo veiksniais tampa laiko sąnaudų mažinimas, informacijos prieinamumas ir patikimumas užtikrinimas, darbo erdvių išnaudojimas tiek nuotoliniam darbui, tiek kūrybiškumo skatinimui.

Darbuotojo, kurio darbe vyravo fizinis darbas, tapšmas intelektine veikla užsiimančiu darbuotoju, reikalauja naujų jo veiklos valdymo darbo organizavimo sprendimų ir priemonių, o taip pat nepamirštant reorganizuoti pačias darbo vietas, kurios skatintų kūrybinių gebėjimų atsiskleidimą.

Darbo vietos samprata savo ruožtu irgi kinta, nes plačiau prame ji suvokiama ne vien tik kaip funkcijų atlikimo vieta, bet ir kaip organizacijos kitų sistemų apribota darbo erdvė. Kalbant apie darbo vietas kaip darbo aplinką paminėtini tokie tiriami veiksniai kaip stresas, konfliktai, diskriminacijos apraiškos, sauga ir sveikata, ergonomiškumas, darbo organizavimas, laiko valdymas, etc.

Kaip jau minėta, žmogiškųjų išteklių valdymo ir net strateginio žmogiškųjų išteklių valdymo klausimuose taip pat aptinkamas organizacinės atitikties terminas, kuris šią problemą parkelia iš individo lygmens į organizacinį. Šiame lygmenyje sprendžiamas jau kitas esminis uždavinys: kaip pasiekti atitiktį neprarandant lankstumo? Galimas atsakymas kaip ir tolimesnė tyrimų kryptis šioje srityje galėtų būti dinamiškos organizacijos gebėjimų ir kompetencijų tyrimai, kurie padėtų nustatyti ryšius tarp organizacinio suderinamumo (tiek individo, tiek organizacijos lygmenyse) ir turbulentiškos aplinkos keliamų reikalavimų organizacijai.

Interesų deklaracija

Autorė neturėjo jokių finansinių, profesinių ar asmeninių interesų su kitomis suinteresuotomis organizacijomis ar asmenimis.

Literatūra

- Adler, P.S. 2001. Market, hierarchy, and trust: The knowledge economy and the future of capitalism, *Organization Science* 12, 215–234.
- Alvesson, M. 2002. *Management of Knowledge Intensive Companies*. De Gruyter
- Ariss, A.A.; Cascio, W.F.; Paauwe, J. 2014. Talent management: Current theories and future research directions, *Journal of World Business* 49: 173–179.
- Armstrong, M. 2006. *A handbook of human resource management practice*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Atley, J.; Beairsto, B. 1997. *Leadership in the Quest for Adhocracy: New Directions for a Postmodern World*. University of Tampere.
- Bartkienė, L. 2014. Intelektualaus darbo našumo valdymas taikant biometrines technologijas: daktaro disertacija. Vilniaus Gedimino technikos universitetas.
- Beneria, L.; Sen, G. 1981. Accumulation, Reproduction and Women's Role in Economic Development: Boserup Revisited, *Development and the Sexual Division of Labour* 7 (2): 279–298.
- Boon, C. 2008. HRM and fit: survival of the fittest!?: Doctoral Dissertation. Rotterdam: Erasmus Research Institute for Management.
- Bose, C. E.; Rossi, P. H. 1983. Gender and Jobs: Prestige standings of occupations as affected by gender, *American Sociological Review* 48 (3): 316–30.
- Boselie, P. 2014. *Strategic Human Resource Management: A Balanced Approach*. UK: McGraw-Hill Education.
- Boyles, T. 2012. 21st century knowledge, Skills, and Abilities and Entrepreneurial Competencies: A Model for Undergraduate Entrepreneurship Education, *Journal of Entrepreneurship Education* 15: 41–55.
- Brown, J.S., Duguid, P. 2000. *The social life of information*. Boston: Harvard Business School Press.
- Buchanan, D. 1979. *The Development of Job Design Theories and Techniques*. New York: Praeger Publishers.
- Burgis, D. 2005. Valdymo pokyčiai žinių visuomenėje, *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai* 2005.35: 25–39.
- Castells, M. 2000. *The Rise of Network Society, the Information Age: Economy, Society and Culture*. Oxford: Wiley.
- Cappelli, P. 1995. Rethinking employment, *British Journal of Industrial Relations* 33(4): 563–602.
- Chaturvedi, A.; Chaturvedi, A. 2011. *The Sociology of Formal Organizations*. Oxford: Oxford University Press.
- Čiūtienė, R. 2006. Darbuotojų ir organizacijos interesų derinimas formuojant karjerą: daktaro disertacija. ISM Kaunas.
- Davenport, T.H. 2005. *Thinking For a Living: How to Get Better Performance and Results from Knowledge Workers*. Boston MA: Harvard Business School Press.
- Dong, S., Johar, M., Kumar, R. 2012. Understanding key issues in designing and using knowledge flow networks: An optimization-based managerial benchmarking approach, *Decision Support Systems* 53(3): 646–659.
- Dromantaitė, A.; Raišienė, A.G.; Račelytė, D.; Jurčiukonytė, A.; Vyšniauskienė, L. 2012. *Organizacinės elgsenos pagrindai: vadovėlis*. Vilnius: Mykolo Romerio universiteto leidykla, 288 p.
- Drucker, P.F. 1954. *Landmarks of Tomorrow. A Report on the New 'Post-Modern' World*. Transaction Publisher London.
- Eduardo, T.; Mladkova, L. 2015. Managing Experts in the Knowledge Economy by Enneagram, in *Proceedings of the European Conference on Intellectual Capital*, 324–333.
- Edwards, J. R. 2008. Person-Environment Fit in Organizations: An Assessment of Theoretical Progress, *The Academy of Management Annals* 2(1): 167–230.
- Ehnert, I. 2009. *Sustainable Human Resource Management: A conceptual and exploratory analysis from a paradox perspective (Contributions to Management Science)*. Physica
- Firescu, V.; Abrudan, I. 2011. Integrated work design – background and approach, *Revista de Management si Inginerie Economica* 10(1): 59–68.

- Galegher, J.; Kraut, R.; Egidio, C. (ed.) 2014. *Intellectual teamwork: social and technological foundations of cooperative work*. New York: Psychology Press.
- Gražulis, V.; Valickas, A.; Dačiulytė, R.; Sudnickas, T. 2012. *Darbuotojas organizacijos koordinacijų sistemoje: žmogiškojo potencialo vystymo perspektyvos: mokslo studija*. Vilnius: Mykolo Romerio universiteto leidykla. 408 p.
- Halle, D. 1984. *America's Working Man: Work, Home and Politics Among Blue-Collar Property Owners*. Chicago, IL: UCP.
- Harrison, A., Wheeler, P., Whitehead, C. 2004. *The distributed workplace: Sustainable work environments*. New York: Spon Press.
- Hartung, P.J.; Blustein, D.L. 2002. Reason, intuition, and social justice: Elaborating on Parson's career decision-making model, *Journal of Counseling and Development* 80: 41–47.
- Hanson, S.; Pratt, G. 1994. On suburban pink-collar ghettos: the spatial entrapment of women?, *Annals of The Association of American Geographers* 84 (3): 500–502.
- Huselid, M.A. 1995. The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity, and Corporate Financial Performance, *Academy of Management Journal* 38 (3): 635–72.
- Jackson, P.; Suomi, R. 2003. *eBusiness and Workplace Redesign*. London and Canada: Reutledge.
- Jansen, J.K.; Kristof-Brown, A. 2006. Toward a Multidimensional Theory of Person-Environment Fit, *Journal of Managerial Issues* XVIII(2), 193–212.
- Kacmar, K.; Andrews, M.M. C.; Van Rooy, D. L.; Steilberg, R. C.; Cerrone, S. 2006. Sure Everyone Can be Replaced...But at What Cost? Turnover as a Predictor of Unit-Level Performance, *Academy of Management Journal* 49 (1): 133–144.
- Kidd, A. 1994. *The Marks are on the Knowledge Worker*. Human Factors in Computing Systems, CHI94. Boston.
- Kristof-Brown, A.L., Billsberry, J. (eds.) 2013. *Organizational Fit: Key Issues and New Directions*. Wiley-Blackwell.
- Laing, A.; Bacevice, A. 2013. Using design to drive organizational performance and innovation in the corporate workplace: implications for interprofessional environments, *Journal of Interprofessional Care* 27(S2): 37–45. DOI: <http://dx.doi.org/10.3109/13561820.2013.792043>
- Leung, A.; Zhang, J.; Wong, P. K., Foo, M.D. 2006. The use of networks in human resource acquisition for entrepreneurial firms: Multi “fit” considerations, *Journal of Business Venturing* 21: 664–686.
- Lewin, K. 2007. *Lauko teorija socialiniuose moksluose*, Vilnius: VU Specialiosios psichologijos laboratorija, 375 p.
- Lobanova, L. 2014. Žmogiškieji ištekliai intelektiniame versle, in Melnikas, B.; Jakubavičius, A.; Strazdas, R.; Chlivickas, E.; Lobanova, L.; Stankevičienė, J. *Inlektinis verslas: vadovėlis*. Vilnius: Technika, 317–394 p.
- Lowe, G.S. 2002. *Leveraging the skills of Knowledge Workers*. Isuma, Spring.
- Martinez-Fernandez, C., Hinojosa, C.; Miranda, G. 2009. Green Jobs and Skills: The Local Labour Market Implications of Addressing Climate Change. CFE/LEED, OECD.
- Masteika, I. 2015. Organizacijos dinamiųjų gebėjimų poveikis pokyčiams tiekimo grandinėje: daktaro disertacija. Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas.
- McLaughlin, D. B. 1983. Electronics and the Future of Work: Pink and White Collar Workers, *Annals* 470: 152–162.
- Melnikas, B. 2011. *Transformacijų visuomenė: ekonomika, kultūra, inovacijos, internacionalizavimo procesai: monografija*. Vilnius: Technika. 476 p.
- Michaels, R.; Murphy, R. 2009. Green Jobs: Fact or Fiction? An Assessment of the Literature. IER Institute for Energy Research.
- Mladkova, L. 2012. Knowledge Management for Knowledge Workers, in *Proceedings of the European Conference on Knowledge Management* 1: 766–773.
- Morkvėnas, R. 2010. Organizacijos žinių potencialo vertinimas: daktaro disertacija. Vilniaus Gedimino technikos

- universitetas.
- Morrow, P.; McElroy, J. 2007. Efficiency as a Mediator in Turnover-Organizational Performance Relations, *Human Relations* 60 (6): 827–849.
- Nedzinskas, Š. 2013. Dynamic Capabilities and Organizational Inertia Interaction in Volatile Environment: Doctoral Dissertation. ISM Vadybos ir ekonomikos universitetas.
- Nonikos, G.E. 1989. Managing Knowledge Workers for Productivity, *National Productivity Review* 8 (2): 165–174.
- O’Boyle, E.; Aguires, H. 2012. The best and the rest: revising the norm of normality of individual performance, *Personnel Psychology* 65: 79–119.
- Paliokaitė, A. 2013. The Relationship between Organisational Foresight and Organisational Ambidexterity: Doctoral Dissertation. ISM Vadybos ir ekonomikos universitetas.
- Pavlou, P.; El Sawy, O.A. 2011. Understanding the elusive black box of dynamic capabilities, *Decision Science Journal* 42(1): 239–273.
- Pearce, A., Stilwell, F. 2008. Green Collar Jobs: Employment Impacts of Climate Change Policies, *Journal of Australian Political Economy* 62: 121–137.
- Perkin, H. 1996. *The Third Revolution: Professional Elites in the Modern World*. London: Routledge. 272 p.
- Petkevičiūtė, N. 2007. Asmens karjeros raiška ir vystymas: daktaro disertacija. Vytauto Didžiojo universitetas, Kaunas.
- Pfeffer, J. 1994. *Competitive Advantage through People*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Pinderhughes, R. 2006. Green Collar Jobs: Work Force Opportunities, *Growing Green Economy, Race, Poverty and the Environment*: 62–63.
- Rakauskienė, O.G.; Štreimikienė, D.; Žalėnienė, I.; Kiaušienė, I.; Servetkienė, V.; Krinickienė, E. 2014. Lyčių ekonomika: monografija. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas. 762 p.
- Rana, I. 2010a. Asmens ir darbo suderinamumo bei įsipareigojimo organizacijai sąsajos, *Tarptautinis psichologijos žurnalas: biopsichosocialinis požiūris* 2010(6): 139–154.
- Rana, I. 2010b. Asmens-organizacijos, asmens-darbo bei asmens-vadovo suderinamumo sąsajos su įsipareigojimu organizacijai: magistro baigiamasis darbas, Vytauto Didžiojo universitetas.
- Reboul, C. 2006. Managing Knowledge Workers: The KWP Matrix., in *Conference Proceedings MOMAN 06*, Prague 2.2.2006. ISBN 80-86596-74-5.
- Reich, R. B. 1992. *The Work of Nations*. New York: Vintage Books.
- Roongrerngsuke, S.; Liefoghe, A. 2013. Attracting gold-collar workers: comparing organizational attractiveness and work-related values across generations in China, India and Thailand, *Asia Pacific Business Review* 19(3): 337–355.
- Rosinaitė, V. 2010. Karjeros sampratos konstravimas Lietuvoje: daktaro disertacija. Vilniaus Universitetas. Lietuvos socialinių tyrimų centras.
- Rozewski, P.; Jankowski, J.; Brodka, P.; Michalski, R. 2015. Knowledge worker’s collaborative learning behavior modeling in an organizational social network, *Computers in Human Behavior* 51: 1248–1260.
- Russell, Ch.; Bennett, N. 2015. Big data and talent management: Using hard data to make the soft stuff easy, *Business Horizons* 58: 237–242.
- Schiemann, W.A. 2014. From talent management to talent optimization, *Journal of World Business* 49: 281–288.
- Singh, P.; Rai, S.; Bhandarker, A. 2012. *Millennials and the Workplace: Challenges for Architecting the Organizations of Tomorrow*. New Delhi: SAGE India, eBook Collection (EBSCOhost), EBSCOhost, viewed 3 March 2015.
- Stehr, N. 1994. *Knowledge Society*. London: Sage.
- Sveiby, K.E. 1997. *The New Organisational Wealth: Managing and Measuring Knowledge-Based Assets*. Berrett-Koehler.
- Šajeva, S. 2007. Identifying Factors Affecting Motivation and Loyalty of Knowledge Workers, *Ekonomika ir*

- Vadyba: 2007.12: 643–652.
- Taşdelen, T. Y.; Polat, M. 2015. Organizational Development and Quantum Organizations, *International J. Soc. S. and Education* 5(4): 570–579.
- Toffler, A. 1984. *Third Wave*. London: Bantam.
- Toffler, A. 1992. *Powershift: Knowledge, Wealth and Violence at the Edge of the 21st Century*. Bantam Books.
- Tzannatos, Z. 1999. Women and Labour Market Changes in the Global Economy: Growth Helps, Inequalities Hurt and Public Policy Matters, *World Development* 27 (3): 551–569.
- Valickas, A. 2011. *Career development system in the lithuanian civil service: integration of individual and organizational levels*: Doctoral Dissertation. Mykolas Romeris University.
- Vanagas, P. 2009. *Darbo organizavimas, normavimas ir atlyginimas už darbą*. Kaunas: Technologija.
- Van den Broeck, A., De Cuyper, N., Luyckx, K.; De Witte, H. 2009. Employees' job demands–resources profiles, burnout and work engagement: A person-centred approach, paper presented at the *14th European Congress of Work and Organizational Psychology*, Santiago de Compostella, Spain.
- Vveinhardt, J.; Žukauskas, P. 2012. *Mobingas darbuotjų santykiuose: individas, organizacija, sociumas: monografija*. Kaunas: VDU leidykla. 456 p.
- Warner, J. 1999. An Information View of History, *Journal of the American Society for Information Science* 50 (12): 1125–1126.
- Wolff, E. N. 2006. The Growth of Information Workers in the US Economy, 1950 – 2000, *Economic Systems Research* 18 (3), 221–255.
- Wonacott, M. E. 2007. *Gold-Collar Workers*. ERIC Digest.

THE CONCEPT OF ORGANIZATIONAL FIT AND EVOLUTION OF ITS SYSTEM ELEMENTS AND FUNCTIONING IN THE CONTEXT OF KNOWLEDGE SOCIETY

Laura GAIŽAUSKIENĖ

Abstract. In this article the concept of organizational fit and its elements are described. Due to progress and evolution the elements of this construct has changed and they are described in the present context as the perceived modification create new tasks in the modern organization. The main goal of this article is to disclose the concept of organizational fit and to identify its place in the management science. After characterizing an employee as the creator of the intellectual product and the workplace in today's organization, the tasks are formulated that would help to achieve organizational fit. This aspiration is recognized as the factor of competitive advantage at present moment, but in the long run it may become the force which impede the growth. Finally the concept of dynamic fit is presented which should help to conceive fit in a more flexible way. The research was conducted by using methods of scientific literature analyses, comparative analyses and interpretation.

Keywords: organizational fit, knowledge worker, workplace, work space, knowledge society, dynamic fit.

JEL classification: J21, J23, J24, M2, E32, O11, O15, O21.