

UNIVERSITATEA BABEȘ-BOLYAI CLUJ-NAPOCA
FACULTATEA DE PSIHOLOGIE ȘI ȘTIINȚELE EDUCAȚIEI
CATEDRA DE PSIHOLOGIE

NICULA CARMEN

**ROLUL COMPATIBILITĂȚII DINTRE VALORILE INDIVIDUALE ȘI VALORILE
ORGANIZAȚIONALE ASUPRA MECANISMELOR MOTIVAȚIEI ÎN MUNCĂ**

REZUMATUL TEZEI DE DOCTORAT

**COORDONATOR ȘTIINȚIFIC:
PROF.UNIV.DR. HORIA PITARIU**

**COORDONATOR ȘTIINȚIFIC:
PROF. UNIV. DR. NICOLAE JURCĂU**

2010

Cuprins

PARTE TEORETICĂ

INTRODUCERE

1

CAPITOLUL I

I.1. COMPATIBILITATEA PERSOANĂ-ORGANIZAȚIE

Concepte fundamentale ale teoriei compatibilității persoană-mediul 2- 5

Compatibilitatea persoană-organizație- Concept și definire 5- 9

I.2. Teorii ale compatibilității persoană-organizație

Teoriile realizării nevoilor 9-10

Teoria acțiunii justificate 10-10

Teoria ASA 10-16

I.3. Modalități de măsurare a compatibilității P-O 16-18

I.4. Relația dintre compatibilitatea P-O și variabile atitudinale în mediul organizațional 18-21

I.5. Moderatori ai relației dintre compatibilitatea P-O și variabile criteriu 21-25

I.6. Mediarea exercitată de atitudinile legate de muncă în cadrul relației dintre compatibilitatea P-O și performanța în muncă și rata plecărilor 26-26

CAPITOLUL II

Motivația în munca

II.1. Motivația în muncă, concept și definire 27-29

Angajamentul și motivația angajaților 29-32

Satisfacția în muncă și motivația angajaților 32-38

II.2. Teorii ale motivației în muncă 38-40

II.2.1. TEORIILE DE CONȚINUT ALE MOTIVAȚIEI

Teoria ierarhizării nevoilor 41-41

Teoria ERG 41-42

Teoria nevoilor satisfăcute 42-43

Teoria bifactorială 43-44

II.2.2. TEORIILE DE PROCES ALE MOTIVAȚIEI

Teoria echității 45-46

Teoria așteptărilor 46-48

II.3. O posibilă integrare a teoriilor motivației 48-49

II.4. Critici ale teoriilor motivației în muncă 50-51

II.5. Modelul teoretic al lui Locke (1997) 51-58

Principalele concluzii ale ipotezelor formulate în cadrul teoriei de stabilire a obiectivelor 59-60

II.7. Motivația în muncă și valorile 64-64

Definirea valorilor- Ce sunt valorile 64-68

O taxonomie a valorilor 68-69

Studiul valorilor în mediul organizațional 69-69

Cercetări curente asupra valorilor, motivației și comportamentului 69-72

II.8. Motivația și compatibilitatea persoană-mediul 72-72

CAPITOLUL III

III.1. COMPATIBILITATEA P-O ȘI DEZVOLTAREA ORGANIZAȚIONALĂ

Fundamente teoretice și empirice

Atingerea consensului valorilor 73-76

Evaluarea valorilor 77-78

79-84

III.2. Relația dintre compatibilitatea P-O și dezvoltarea organizațională	84-88
III.3. Managementul schimbării- modelul folosit pentru elaborarea proiectului aplicativ de dezvoltare organizațională	88-93
CAPITOLUL IV	
STUDII APLICATIVE	
Relatia compatibilitatea valori personale-organizationale si motivatia in munca-propunere de integrare in modelul lui Locke	94-95
STUDIUL I	
I. Construirea unui chestionar care să măsoare mecanismele motivației în muncă	
I.1.Obiectivul studiului	96-96
I.2.Respondenți și procedură	96-98
I.3.Concluzii	98-99
STUDIUL II	
II. Investigarea rolului moderator al compatibilității persoană-organizație asupra motivației în muncă	
II.1.Obiectivul cercetării	99-100
II.2.Metodologia cercetării	
II.3.Participanți si procedura	100-100
II.4.Instrumente	100-101
II.5.Rezultate	101-106
II.6.Discuții și implicații	106-108
II.7.Concluzii	108-109
STUDIUL III	
III. 1. Investigarea impactului compatibilității persoană-organizație asupra motivației în muncă (studiu longitudinal)	
III.1.1. Obiectivul cercetării	109-109
III.1.2.Metodologia cercetării	
III.1.3.Participanți	109-109
III.1.4.Instrumente	110-111
III.1.5.Procedură și context organizațional	111-113
STUDIUL III	
III.2. Secțiuni din programul aplicativ	
III.2.1. Etapele programului de dezvoltare organizațională	113-114
a. Pregătirea schimbării	114-116
b. Implementarea schimbării	116-117
c. Evaluarea schimbării	118-118
III.2.2. Implementarea schimbării- secțiuni din planul de acțiune	
Prezentarea organizației	118-118
Valorile organizației WWW	119-120
Misiunea departamentului de resurse umane și practici de resurse umane aplicabile în organizația WWW	120-121
Analiza principalelor procese de resurse umane existente în organizație	121-121
Formularea de sugestii cu privire la procedurile de resurse umane	122-122

A. Consistența între principalele sisteme și proceduri de resurse umane și valorile organizației WWW	
A.1. Recrutare și selecție	122-124
A.2. Managementul performanței	124-126
A.3. Managementul dezvoltării	126-130
A.4. Procesul de inducție	131-132
A.5. Profilul de Leadership	132-136
B. Sugestii de mecanisme adiționale de implementare a valorilor în WWW	136-139
Aplicarea sugestiilor formulate în procedurile de resurse umane	139-141
III.3. Rezultate	141-144
III.4. Discuții și implicații	145-146
III.5. Concluzii	146-147
CONCLUZII GENERALE	
	148-150
Bibliografie	
Anexe	

CAPITOLUL I

COMPATIBILITATEA PERSOANĂ-ORGANIZAȚIE

Kristof (1996) definește compatibilitatea persoană- organizație ca fiind “potrivirea dintre angajați și organizația din care fac parte, care are loc în momentul în care: (a) cel puțin una dintre părți oferă celeilalte satisfacerea unei nevoi proprii; (b) împărtășesc caracteristici similare fundamentale sau (c) ambele. Compatibilitatea P-O este **o judecată** despre cât de bine se potrivește o persoană cu o organizație și, care este consistentă cu abordarea potrivit căreia nu mediul real, ci mai degrabă percepția existenței unei similarități cu acel mediu este responsabilă pentru atitudinile față de muncă și comportamentele ulterioare.

În ceea ce privește constructul compatibilitate P-O, o distincție importantă este cea dintre **compatibilitatea complementară și suplimentară** (Cable & Edwards, 2004; Van Vianen, 2000). Compatibilitatea complementară se produce când o persoană sau o organizație oferă elemente de care cealaltă are nevoie; de exemplu, o persoană are anumite competențe, de care organizația are nevoie. Compatibilitatea suplimentară se produce când individul și organizația sunt asemănători legat de caracteristici fundamentale (Kristof, 1996; Muchinsky & Monahan, 1987). Majoritatea studiilor care s-au centrat pe compatibilitatea suplimentară au vizat compatibilitatea valorilor, din moment ce acestea sunt caracteristici fundamentale atât pentru individ, cât și pentru organizație. O altă diferențiere importantă este aceea dintre **compatibilitatea actuală și cea percepută**. Compatibilitatea actuală, deseori numită și obiectivă se referă la similaritatea reală dintre valorile unei organizații și ale unui individ, spre deosebire de cea percepută care este măsura în care un individ crede că se potrivește cu o organizație.

Legat de teoriile **compatibilității persoană-organizație**, Schneider (1987) formulează în cadrul **Teoriei ASA (Atracție-Selecție- Abandon)**, una dintre cele mai solide fundamentări teoretice în domeniu, predicții potrivit cărora angajații care rămân în organizație vor manifesta și atitudini mai favorabile față de muncă, precum satisfacția în muncă, angajamentul față de organizație și intenția de a părăsi organizația. Potrivit lui Schneider et al. (1997), preferințele oamenilor pentru anumite organizații se bazează pe o estimare implicită a concordanței dintre caracteristicile personale și atributele organizațiilor considerate ca potențiali angajatori. Autorul subliniază că percepțiile subiective legate de compatibilitate și nu compatibilitatea obiectivă sunt cele care influențează decizia unui angajat de a continua să lucreze pentru o organizație. **Astfel, compatibilitatea subiectivă reprezintă o descriere mai acurată a realității personale comparativ cu compatibilitatea obiectivă (Caplan, 1987). După cum s-a observat și din cercetările empirice, comparativ cu compatibilitatea obiectivă, cea subiectivă este un predictor mai relevant pentru atitudinile aplicanților și a rezultatelor procesului de angajare (Cable&Judge, 1997).**

Ca modalități de măsurare a compatibilității P-O, majoritatea cercetătorilor din domeniu agreează că, **compatibilitatea percepută** este definită printr-o **măsurare directă** (Kristof, 1996). Kristof (2005) stabilește următorii termeni, pentru a diferenția între diferite forme de măsurare a compatibilității persoană-organizație:

- a) **compatibilitatea percepută**, atunci când persoana realizează o *evaluare directă* a compatibilității dintre ea și organizație;
- b) **compatibilitatea subiectivă**, atunci când compatibilitatea este măsurată indirect prin comparații ale măsurării variabilelor persoană și organizație, raportate de *aceeași persoană*;

- c) **compatibilitatea obiectivă**, atunci când compatibilitatea este calculată indirect prin comparații ale măsurării variabilelor persoană și organizație, după cum sunt *raportate de surse diferite*.

În metaanaliza realizată de Arthur, Bell, Villado și Doverspike (2006), autorii au utilizat trei dintre cele mai frecvente forme ale compatibilității, care se suprapun cu cele mai anterior precizate, după cum urmează:

- **compatibilitatea indirectă - actuală**; evaluări ale individului țintă legate de propriile caracteristici sunt comparate cu evaluări sau descrieri ale organizației, pe aceleași dimensiuni, obținute de la o sursă diferită.
- **compatibilitatea indirectă - percepută**; evaluări ale individului țintă și ale organizației, pe aceleași criterii sau caracteristici, obținute din aceeași sursă, sunt comparate.
- **compatibilitatea directă- percepută**; individului țintă sau altui evaluator i se solicită direct să evalueze măsura în care există compatibilitate între individul vizat și organizație.

La nivel individual, influențele exercitate de compatibilitatea P-O asupra variabilelor atitudinale are la bază asumția potrivit căreia o potrivire între o organizație și valorile unui individ, interesele, convingerile și nevoile acestuia, este legată de rezultatele vizate. În general, se susține că compatibilitatea P-O duce la rezultate pozitive, deoarece nevoile indivizilor sunt satisfăcute și/ sau pentru că indivizii lucrează cu alte persoane cu care au caracteristici similare (Kristof, 1996). Dovezi relevante arată că există relații între compatibilitatea P-O percepută și atracția față de o organizație, socializare, satisfacția și angajamentul față de organizație și rata plecărilor, așa cum este relevat în metaanalize recente (Kristof-Brown, Zimmerman, & Johnson, 2005 și Verquer, Beehr, & Wagner, 2003). În plus, compatibilitatea P-O este legată de evaluări ale superiorilor, performanța contextuală și succesul în carieră (nivelul salariului și al poziției) (Bretz & Judge, 1994), dar și de comportamentul cetățenesc (Cable & DeRue, 2002).

Metaanaliza realizată de Arthur, Bell, Villado, and Doverspike (2006) arată că relația dintre compatibilitatea P-O și atitudinile este mai puternică decât relația dintre compatibilitatea P-O și satisfacția în muncă, iar rata plecărilor prezintă o relație cu compatibilitatea similară cu cea a atitudinilor.

CAPITOLUL II

MOTIVAȚIA ÎN MUNCĂ

Motivația în muncă, în accepțiunea lui Pinder (1998), reprezintă setul de forțe energizatoare care își au originea atât în interiorul unui individ, cât și în afara acestuia, pentru a iniția comportamente legate de muncă și pentru a îi determina forma, intensitatea și durata. Motivația poate fi abordată într-un sens mai larg, dar este mai util să ne centrăm pe scopuri, care sunt reprezentări cognitive ale unor stări dorite, care sunt în același timp și cel mai frecvent studiat construct motivațional (Austin & Vancouver, 1996).

Prezenta lucrare face o trecere în revista a principalelor teorii ale motivației grupate în teorii **de conținut** care pun accentul în cea mai mare parte pe nevoile individului – deficiențele fiziologice sau psihologice pe care simțim nevoia să le reducem sau să le eliminăm(teoria ierarhizării nevoilor elaborată de A. Maslow, teoria ERG a lui C. Adelfer, teoria nevoilor satisfăcute a lui McClelland, teoria bifactorială a lui F. Herzberg) și teorii **de proces** care se axează pe raționament, pe acel proces cognitiv care se desfășoară în mintea indivizilor și care ulterior le influențează comportamentul(teoria echității a lui J.S. Adams, teoria așteptărilor a lui V. Vroom etc.)

Scopurile sunt fundamentale pentru experiența umană (Locke, 1997), indiferent că sunt conștiente sau nu, ele direcționează acțiunea. Teoria scopurilor este considerată a fi dominantă în cadrul domeniului, iar modelul lui Locke (1997) are o contribuție semnificativă la înțelegerea procesului motivațional.

Modelul obiectivelor al lui Locke (1997) plasează în centru stabilirea de scopuri. Se presupune că toate comportamentele conștient motivate sunt orientate spre un scop, indiferent că acestea sunt autogenerate sau atribuite de alții. Scopurile care apar natural derivă din activarea nevoilor de bază, valori personale și percepții ale autoeficacității (acestea din urmă fiind modelate prin experiențe și prin procesul de socializare). De asemenea, indivizii își stabilesc sau acceptă scopuri ca răspuns la stimulentele externe. Scopurile pe care indivizii și le aleg pot varia în dificultate și specificitate, iar aceste atribute, în combinație cu percepțiile de autoeficacitate ajută la determinarea: *direcției* unui comportament, *cantității de efort* exercitate, *gradului de persistență* și al probabilității ca indivizii să dezvolte *strategii pentru atingerea scopurilor*. Acestea din urmă sunt mecanismele prin care alegerea scopurilor și convingerea legată de eficacitate influențează comportamentul (Locke&Latham, 1990, 2002). În continuare, potrivit modelului stabilirii de obiective, performanța care rezultă din aceste eforturi afectează nivelul de satisfacție experiențiat, care, la rândul lui, alături angajament, poate conduce la alte forme de acțiune, precum evitarea muncii, a unui post, devianță sau adaptare. În cadrul acestui lanț causal care pornește de la factori interni și externi determinanți, la scopuri și, în final, la performanță și satisfacție, Locke a identificat un set de condiții moderatoare care sunt necesare pentru atingerea scopurilor: feedback-ul, atașamentul față de scop, abilitățile și complexitatea sarcinii.

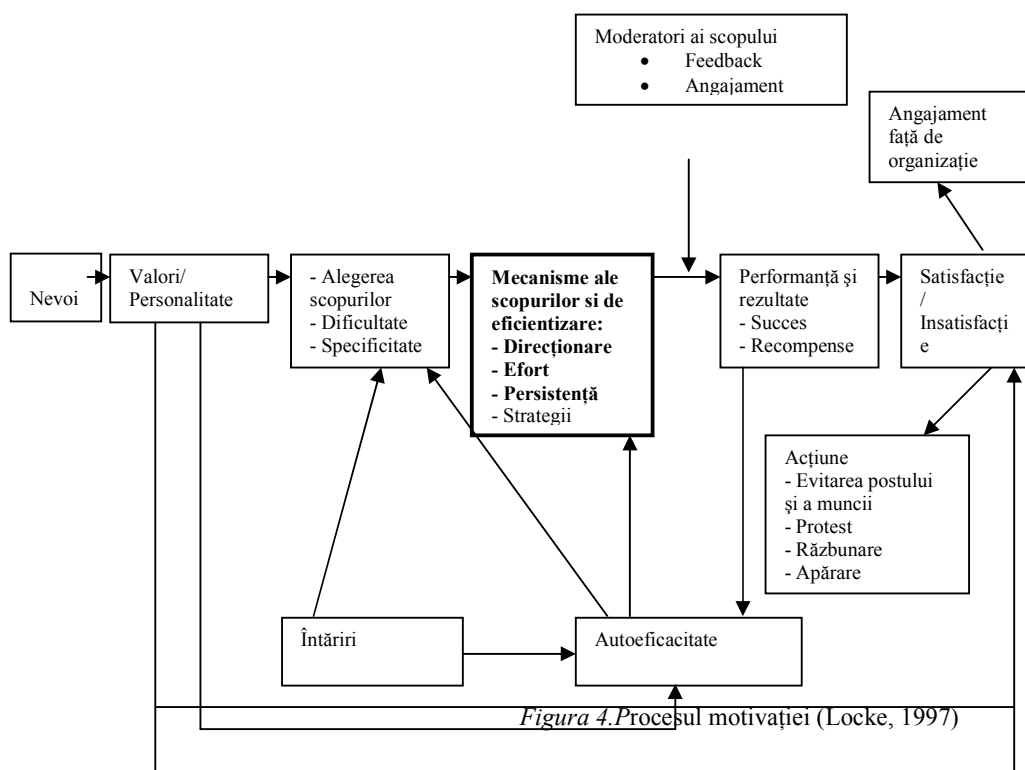
Mecanismele obiectivului

Obiectivele afectează performanța prin intermediul a patru mecanisme. În primul rând, obiectivele deservesc o **funcție indicatoare**; acestea direcționează atenția și efortul spre activități relevante din punct de vedere al obiectivului și departe de activități irelevante din punct de vedere al obiectivului. Acest efect are loc atât în mod cognitiv cât și în mod comportamental.

În al doilea rând, obiectivele au un **rol energizant**. Obiectivele înalte au ca rezultat un efort mai mare în comparație cu obiectivele scăzute. Acest lucru a fost ilustrat în cadrul sarcinilor care (a) presupun efort fizic direct, cum ar fi ergometrul; (b) presupun performanță repetată în cazul unor sarcini cognitive simple, cum ar fi adunarea; (c) includ măsurări ale efortului subiectiv; (d) includ indicatori fiziologici ai efortului.

În al treilea rând, obiectivele afectează **rezistența**. Când participanților li se permite să aibă control asupra timpului pe care îl petrec în rezolvarea unei sarcini, obiectivele dificile prelungesc efortul. Totuși, există adesea un schimb în muncă între durata și intensitatea efortului. Fiind confruntat cu un obiectiv dificil, este posibil să lucrezi mai repede și mai intens pentru o scurtă perioadă de timp sau să lucrezi mai încet și mai puțin intens pentru o perioadă lungă de timp. Locke și Latham (1990) au definit persistența ca efortul menținut în timp, măsurat în mod tipic în forma timpului petrecut pentru o activitate sau alte măsuri echivalente precum numărul de încercări pentru a rezolva o problemă.

În al patrulea rând, obiectivele afectează indirect **reacția** prin faptul că duc la trezirea, descoperirea și/sau utilizarea unor cunoștințe și strategii relevante pentru sarcina respectivă.



Măsurarea motivației în muncă

Și în cazul măsurării motivației, este nevoie să se infereze caracteristicile constructului pe baza unor indicatori manifești asociați. Se poate vorbi despre motivație în formă latentă (intenție), dar putem face inferențe pe baza unor indicatori manifești, precum atenția, efortul și persistența. Astfel că, se ridică problema identificării celor mai adecvați indicatori pentru constructul motivației, în cazul de față, ceea ce implică stabilirea validității de construct a măsurilor respective.

Tabelul 1 cuprinde cele mai comune șase dimensiuni cheie pentru măsurarea și evaluarea motivației.

Tabelul 1. Cele mai comune șase dimensiuni care stau la baza majorității teoriilor asupra motivației și implicații cheie pentru măsurarea și evaluarea motivației (sursa: Kanfer, Chen & Pritchard, 2003)

Dimensiune	Implicații cheie asupra măsurării	Analiza implicațiilor
1. Atenția	Validitate de construct	Teoria clasică și modernă a testelor; analiza factorială confirmatorie, teoria răspunsului
2. Efort	Validitate de construct și relevanță	Teoria clasică și modernă a testelor; analiza factorială confirmatorie, teoria răspunsului
3. Persistența	Invariație și variabilitate în timp	Analiză factorială confirmatorie, modele cu măsurători repetate,

		modele de dezvoltare/longitudinale
4. Contextuală	Specificarea nivelului corect de măsurare	Modele ale coeficienților aleatorii
5. Pe mai multe nivele	Specificarea nivelului corect de măsurare, agregarea	Modele ale coeficienților aleatorii; acordul sau dispersia pentru a sustine agregarea (corelații intraclase)
6. Orientată spre proces	Dezvoltarea de măsuri care să nu fie distorsionate de metodă în sine	Modele mediate (modelare structurală a ecuațiilor, model liniar general, modelarea coeficienților aleatorii).

Măsuri clasice ale motivației

Există patru sisteme majore folosite pentru a măsura motivația și acestea sunt măsurile proiective, obiective, subiective și implicite/explicite.

Proiective

Măsurile proiective se folosesc frecvent în domeniul clinic și sunt construite pentru a măsura nevoi, motive sau personalitatea, dar rar pentru a evidenția stări sau procese.

Măsuri obiective

Definirea acestui tip de măsuri este că ele nu necesită o judecată umană în procesul de colectare a datelor, accentul fiind pus pe stabilirea validității de construct și a determinării adecvanței acestei măsuri într-un context dat. Unele dintre aceste măsuri includ numărul de încercări în a construi un pod (într-o sarcină de creativitate), frecvența cardiacă și respiratorie, numărul de erori sau de reușite, măsuri ale timpului de reacție și a vitezei de procesare. Ca și avantaje, aceste metode sunt preferate de către cercetători întrucât distorsiunile sunt mai reduse, oferă indicatori numerici care sunt mai valorizați de manageri în lumea organizațiilor, datele sunt mai ușor de colectat și, de obicei, au o bună fidelitate. În ciuda faptului că pot fi ușor măsurate și că au o bună fidelitate, rămâne chestionabilă validitatea acestor măsuri, ca principal dezavantaj, precum și considerarea unor factori care pot influența chiar fidelitatea lor, precum: rate de răspuns scăzute în cazul comportamentelor automatizate, influența unor factori de mediu, ca de exemplu, folosirea dolarilor ca și criteriu pentru vânzări, deficiența, în cazul declarării unei rate scăzute a accidentelor pentru a preveni repercusiunile negative.

Măsuri subiective

La baza acestor măsuri stă constructul target, care este definit în acord cu teoria, iar cercetătorul formulează mai mulți itemi care să acopere domeniul constructului. Întrucât un item poate fi interpretat în moduri care pot diferi, se recurge la itemi multipli pentru a reprezenta conținutul domeniului constructului, ceea ce ajută și la creșterea fidelității.

Dezavantajul cu astfel de măsuri constă în faptul că fie nu au fost puse întrebările corecte sau că nu au fost formulate suficient de multe întrebări corecte. Strategia propusă este ca să se pună etichete și să se definească cât mai bine constructul. Distorsiunea dată de metodă poate fi redusă dacă se folosesc tipuri de măsuri diferite (Ployhart, 2003).

Măsuri implicite

Cele mai comune exemple de astfel de măsuri includ timpul de reacție, evaluări ale vitezei de procesare, erorile, mișcările globilor oculari. Caracteristica principală a acestor măsuri implicite este că se presupune că surprind operații mentale care se produc în afara conștienței. În cazul măsurilor explicite, răspunsul este predominant sub controlul conștient al participantului. Măsurile implicite nu sunt preferate de cercetătorii din domeniul psihologiei organizaționale, iar una dintre justificări este de natură practică, întrucât este nevoie de utilizarea computer-ului în acest sistem de măsurare.

În ceea ce privește motivația în munca și valorile, se considera că valorile personale sunt mai îndeaproape legate de motivație (Parks & Guay, 2009). Autorii definesc valorile personale drept convingeri învățate care au rol de principii de ghidare legate de modul în care indivizii trebuie să se comporte. Deci, valorile sunt evaluative și ghidează judecățile indivizilor despre comportamentul adecvat, atât al propriului comportament, cât și al altora.

De asemenea, valorile sunt generale și mai stabile, fiind astfel diferite de atitudini, care în general, sunt specific legate de un eveniment dat, persoană, comportament sau situație. În plus, valorile sunt ordonate în funcție de importanță, astfel că o persoană se va comporta în acord cu valoarea cea mai importantă atunci când două valori se află în conflict.

Deși cercetările empirice care leagă valorile de motivație sunt restrânse, există mulți teoreticieni care susțin că o asemenea legătură ar trebui să existe (Parks & Guay 2009). Rokeach a considerat că valorile au o componentă motivațională inerentă și chiar le-a descris ca super-scopuri. Schwartz (1992), în mod similar, descrie valorile ca fiind fundamentale motivaționale. Ambii teoreticieni afirmă că valorile constituie legătura dintre constructe motivaționale mai generale, precum nevoile și cele mai specifice, care sunt scopurile.

CAPITOLUL III COMPATIBILITATEA P-O ȘI DEZVOLTAREA ORGANIZAȚIONALĂ

Relativ la intervențiile organizaționale cu focus pe valori, aceiași autori susțin că se poate porni de la premisa potrivit căreia nu poți forța oamenii să-și schimbe sistemul de valori, însă *îi poți ajuta să vadă beneficiile schimbării comportamentului lor*. Deci, dacă efectele comportamentale rezultate în urma practicilor de dezvoltare organizațională servesc la atingerea echilibrului între valorile personale și cele organizaționale, acestea vor consolida valorile umaniste, chiar dacă nu suntem conștienți de acest fapt. Cu un ochi asupra misiunii dezvoltării organizaționale, următoarele întrebări trebuie luate în considerare de către specialiștii în dezvoltare organizațională:

- Ce impact au practicile de dezvoltare organizațională asupra oamenilor? Care sunt efectele acestor practici?
- Ce impact vor avea practicile de dezvoltare organizațională asupra organizației pe termen lung?
- Cum se poate mai bine stabili și menține echilibrul între nevoile individuale și cele organizaționale?

Studiind relația dintre valorile organizaționale și cele individuale, Posner & Schmidt (1985) au evidențiat că eforturile de a clarifica și a crea un tot între valorile personale ale angajaților și cele ale organizației au ca efect avantaje semnificative atât pentru angajați, cât și pentru organizațiile lor.

Astfel: 1. Valorile împărtășite sunt legate de sentimente ale succesului personal; 2. Valorile împărtășite sunt legate de comportamentul etic; 3. Valorile împărtășite sunt legate de stres; 4. Valorile împărtășite sunt legate de obiectivele organizației.

O'Reilley & Caldwell (1985) au studiat importanța valorilor împărtășite asupra obiectivelor organizațiilor, investigând efectul culturilor puternice versus culturi slabe. Autorii au definit culturile puternice ca fiind acelea în care există consens și intensitate a normelor organizaționale cheie (valori operative). Într-o organizație cu o cultură puternică, se constată efecte pozitive precum: nivel ridicat de coeziune, credibilitate în management, mândrie, satisfacție, identificare și motivare de a lucra susținut, precum și un nivel mai scăzut al intenției de a părăsi organizația. Indiferent de modalitatea în care este măsurată, **claritatea, consensul și intensitatea** legată de viziunea și valorile unei organizații produc efecte semnificative pentru acea organizație (Posner & Schmidt, 1985).

STUDII APLICATIVE

Conform modelului conceptual al lui Locke (1997), alegerea scopului (dificultatea și specificitatea lui) sunt influențate de personalitatea și valorile individului, iar asumția de la care se pleacă în prezenta lucrare privind analiza rolului pe care compatibilitatea persoană-organizație asupra motivației în muncă este că atât alegerea obiectivelor, cât și mecanismele de eficientizare (direcționare, efort, persistență, strategii de realizare) sunt influențate de compatibilitatea dintre valorile personale și valorile organizaționale.

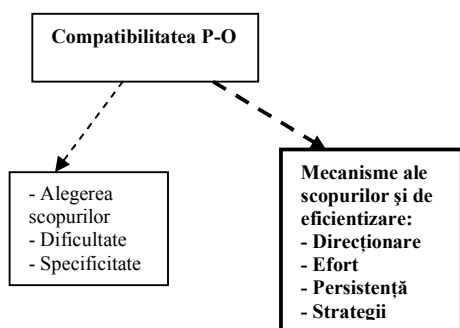


Figura 6. Integrarea compatibilității P-O în cadrul procesului motivației

STUDIUL I

Construirea unui chestionar care să măsoare mecanismele motivației în muncă

Obiectivul studiului

Datorită faptului că nu am găsit în literatură un chestionar care să măsoare mecanismele motivației în muncă, care să fie în acord cu scopul cercetării noastre, am decis construirea unui astfel de instrument, bazat pe evaluarea subiectivă a participanților. Compatibilitatea persoană-organizație reprezintă, în forma de măsurare

directă, relații mai puternice cu alte variabile studiate, ceea ce denotă legat de acest concept importanța propriei aprecieri a respondenților.

Chestionarul de evaluare a mecanismelor motivației în muncă a fost construit pornind de la definirea variabilelor în cadrul modelului lui Locke (1997), utilizând metoda experților. Forma finală a chestionarului este redată în Anexa 1, cu precizarea că în varianta administrată participanților itemii au fost amestecați.

Respondenți și procedură

Un grup de 4 experți în domeniul resurselor umane, pe baza studiului individual, au elaborat o listă de itemi comportamentali, pe care i-au discutat și agreat în cadrul unei discuții de grup, rezultând astfel 20 de itemi.

Itemii se referă la fiecare dintre cele trei mecanisme ale motivației (direcționare, efort și persistență), așa cum au fost definite în cadrul teoriei de stabilire a obiectivelor. Înainte de a trece la elaborarea propriu-zisă a itemilor, experții au stabilit care sunt elementele de bază care caracterizează cele trei mecanisme, după cum urmează:

Direcționare - orientarea atenției și efortului spre activități relevante din punct de vedere al obiectivului.

Efort - alocarea de resurse de energie pentru atingerea obiectivului, evaluat în principal prin intensitatea energiei.

Persistență - durata în timp a efortului alocat pentru rezolvarea unei sarcini.

Având în vedere că alegerea obiectivului, dificultatea și specificitatea sunt moderatori ai efectelor obiectivelor, potrivit modelului lui Locke, am introdus aceste variabile în cercetare pentru a le putea controla efectele. Astfel, participanților li s-a dat următoarea instrucțiune: ”Gândiți-vă la un obiectiv realizat recent la locul de muncă și având în minte această experiență, răspundeți la chestionarul următor.”. De asemenea, la finalul chestionarului, subiecții au trebuit să bifeze aceste caracteristici ale obiectivului la care s-au gândit, apreciind dacă obiectivul a fost:

- ales (au dorit să îl facă, chiar dacă nu au fost nevoiți/obiectivul nu a fost impus) sau impus (nu l-ar fi făcut dacă nu ar fi fost impus);
- simplu sau dificil (daca realizarea obiectivului solicită resurse de timp, efort, colaborare cu terți și limite de autoritate la un nivel specificat în fișa postului, atunci obiectivul este simplu. În caz contrar, obiectivul este dificil);
- global sau specific (daca pot fi identificate cel puțin patru dintre elementele unui obiectiv SMART, atunci obiectivul este specific. În caz contrar, este global).

Ca formă de răspuns a fost aleasă scala Likert, de evaluare a gradului de acord cu acele afirmații, cu valori de la 1 la 7, unde 1 înseamnă dezacord iar 7 înseamnă acord puternic. Un scor mare obținut pe fiecare scală denotă un nivel ridicat de direcționare, efort și, respectiv, persistență.

În continuare, varianta inițială a chestionarului (20 de itemi) a fost aplicată unui grup de 50 de persoane, angajați cu poziții manageriale și de execuție din mai multe companii, care au răspuns la fiecare întrebare, conform propriei aprecieri. Chestionarele au fost completate de către participanți în varianta creion hârtie, în timpul programului de lucru, după ce le-a fost explicat scopul, modalitatea corectă de completare și doar dacă respondenții și-au exprimat acordul prealabil.

Pe datele astfel rezultate au fost aplicate urmatoarele prelucrări statistice: au fost calculați coeficienții de corelație liniară dintre scorurile itemilor și scorul total obținut prin însumarea scorurilor tuturor itemilor și au fost aleși acei itemi pentru care coeficientul de corelație a fost semnificativ la pragul de 0.05.

Astfel au rezultat 14 itemi, iar pentru a testa operaționalizarea celor trei dimensiuni, am aplicat metoda analizei factoriale exploratorii asupra itemilor cuprinși în varianta finală a chestionarului, iar matricea obținută în urma celei de-a treia rotații este redată în tabelul 5. După cum se poate observa din inspectarea tabelului 5 itemii chestionarului de măsurare a mecanismelor motivației în muncă încarcă pe 3 factori, corespunzând celor trei mecanisme.

Tabelul 5. Structura matricei pentru scalele mecanismelor motivației

	1	2	3
D1		.655	
D2		.824	
D3		.698	
D4		.601	.471
D5		.699	.440
E1	.737		.413
E2	.690	.336	
E3	.789		
E4	.733		.337
E5	.773		
P1			.776
P2			.746
P3			.656
P4			.651

D-direcționare, E- efort, P- persistență

Coeficientul de consistență internă Alpha Cronbach obținut pentru scala de direcționare a fost de 0,70, cel pentru scala de efort a fost de 0,72 și pentru persistență de 0,67, ceea ce denotă o bună fidelitate a scalelor utilizate. Cu excepția scalei de persistență ($\alpha=.67$), pentru celelalte s-au obținut coeficienți cu valori care depășesc pragul general acceptat de .70.

Am decis că atât coeficienții de fidelitate cât și structura matricei de factori indică o bună fidelitate a chestionarului. Varianta finală a chestionarului cuprinde, deci 14 itemi reflectând cele 3 scale, după cum urmează: direcționare (5 itemi), efort (5 itemi) și persistență (4 itemi).

Concluzii

Deși există recomandări pentru utilizarea mai multor tipuri de măsuri pentru a surprinde un construct latent, cum este și cazul motivației în muncă, accentul pus în cadrul lucrării de față pe cele trei mecanisme ale motivației (direcționare, persistență și efort), care pot fi considerați indicatori observabili, este un argument pentru decizia de a folosi metoda chestionarului. Se poate considera că nota de subiectivitate pe care o aduce

folosirea acestei metode, fiind vorba de aprecieri ale respondenților, nu produce distorsiuni semnificative ale rezultatelor, cu atât mai mult cu cât se înscrie în cadrul mai larg al cercetării, iar metodologia de construire este una care a respectat principiile de bază ale construirii chestionarelor.

Chestionarul elaborat pe care îl vom utiliza în cazul lucrării de față pentru măsurarea motivației în muncă a pornit de la folosirea definiției celor trei mecanisme ale motivației, așa cum sunt redată și în cadrul teoriei stabilirii scopurilor a lui Locke (1997).

Având în vedere că nu am putut determina validitatea de construct, folosind validitatea convergentă (nu am găsit folosirea acestor dimensiuni ale motivației într-un context similar), am folosit analiza factorială de tip explorator pentru a determina prezența celor trei factori. De asemenea, analiza coeficienților de consistență internă Alpha Cronbach a indicat o bună fidelitate a scalelor utilizate.

O posibilă problemă identificată și contracarată prin indicațiile de completare a chestionarului se referă la faptul că participanții trebuie să răspundă la itemii chestionarului, având în minte un „obiectiv realizat recent la locul de muncă”, pe care trebuie să și-l aleagă. În acest fel, dacă nu respectă regula de alegere aleatorie a obiectivului (cum este specificat în instrucțiuni) pot fi introduse o serie de distorsiuni. Considerăm că prin agregarea datelor și prin accentul pus pe respectarea indicațiilor de completare, efectele acestora nu sunt semnificative.

STUDIUL II

Investigarea rolului moderator al compatibilității persoană-organizație asupra motivației în muncă

Obiectivul cercetării

Studiul de față pornește de la modelul motivației dezvoltat de Locke (1997) și integrează conceptul de compatibilitate P-O, fiind prezentat în Figura 61. Potrivit modelului, alegerea scopului (dificultatea și specificitatea lui) sunt influențate de personalitatea și valorile individului. În continuare, susținem că mecanismele de eficientizare (direcționare, efort, persistență) sunt influențate de compatibilitatea dintre valorile personale și valorile organizaționale și ne așteptăm ca în situația în care obiectivele de muncă sunt alese de către persoană, această influență să fie mai puternică.

Astfel, obiectivul studiului este acela de a examina efectul de moderare al compatibilității persoană-organizație asupra mecanismelor motivației, în două condiții: obiective de muncă alese și obiective impuse.

Pe baza acestui obiectiv, am formulat următoarele ipoteze:

H1: Nivelul motivației în muncă va fi mai ridicat în cazul percepției de către angajat al unui nivel ridicat al compatibilității dintre valorile individuale și cele organizaționale, comparativ cu situația percepției de către acesta a unui nivel redus de compatibilitate, în condițiile obiectivelor alese.

H2: Intensitatea relației dintre compatibilitatea P-O și motivația în muncă este mai mare pentru compatibilitatea directă, comparativ cu compatibilitatea percepută indirectă și actuală.

Metodologia cercetării

Participanți

Studiul a fost realizat pe un eșantion de 265 de angajați dintr-o companie privată, dintre care 148 de gen masculin (56%) și 117 de gen feminin (44%). Vârsta participanților variază între 24 și 61 de ani, 15% având între 24-30 de ani, 40% între 31 și 40, 22% între 41 și 50 de ani și 23% între 51 și 61. Grupul este alcătuit din manageri și specialiști (113 manageri și 152 specialiști), care provin din toate departamentele companiei: 106 persoane lucrează în departamentul operațiuni, 53 la vânzări, 56 la logistică, 10 la marketing, 25 la financiar, 6 la IT și 9 la resurse umane.

În continuare este prezentată o scurtă descriere a companiei în care a fost desfășurat studiul. Este vorba despre o companie multinațională, cu tradiție în importanța acordată valorilor organizaționale, deschisă în România imediat după 1989. Valorile companiei sunt cele ale grupului de la nivel internațional și, încă din cadrul procesului de selecție oamenii care au aplicat pentru posturile din companie au fost chestionați relativ la valorile individuale, prin prisma compatibilității cu valorile organizației.

Instrumente

Pentru măsurarea *compatibilității persoană-organizație* s-au utilizat două măsuri, în funcție de tipurile de compatibilitate. *Compatibilitatea directă* a fost măsurată printr-un singur item “Apreciați măsura în care considerați că există compatibilitate între valorile dumneavoastră și cele ale organizației din care faceți parte.” Ca măsură finală a compatibilității directe, a fost utilizată diferența dintre media grupului și media individuală raportată. Utilizarea acestei măsuri este în acord cu studiile anterioare asupra compatibilității, așa cum este relevat și din metaanalizele la care am făcut referire în cadrul acestei lucrări. *Compatibilitatea indirectă* a fost măsurată printr-un chestionar dezvoltat în cadrul acestui studiu, care investighează măsura în care o serie de afirmații comportamentale, legate de valorile organizației, “sunt importante” pentru organizație și “sunt importante” pentru propria persoană a participanților; în cazul compatibilității indirecte actuale, răspunsurile angajatului legate de importanța pentru propria persoană sunt comparate cu evaluări ale importanței pentru organizație, obținute de la șeful direct, iar în cazul compatibilității indirecte percepute, răspunsurile angajatului legate de importanța pentru propria persoană sunt comparate cu evaluări ale importanței pentru organizație, obținute de la angajatul însuși. Aceste instrumente au fost alese în baza utilizării lor frecvente, fiind cele mai folosite pentru măsurarea compatibilității (Arthur, Bell, Villando & Doverspike, 2006).

Chestionarul de măsurare a compatibilității P-O a cuprins o listă cu 22 afirmații comportamentale legate de valorile de bază ale organizației în care a fost realizat studiul (Anexa 2). Pentru elaborarea chestionarului, au avut loc patru întâlniri de grup și au fost folosite principiile metodei SEAC. A fost utilizată o scală de la 1 la 4 pentru evaluarea importanței valorilor pentru angajat, unde 1 ”deloc importante” și 4 ”foarte importante”.

Mecanismele motivației în muncă au fost măsurate printr-un chestionar construit în cadrul acestei cercetări, prin metoda experților. Metodologia elaborării chestionarului este prezentată în studiul 1.

Procedură

Participanții la studiu au completat cele două chestionare în varianta creion hârtie, în timpul programului de lucru.

Rezultate

Statisticile descriptive (mediile, abaterile standard) și corelațiile dintre variabilele investigate sunt prezentate în Tabelul 6.

Analiza mediilor pe mecanismele motivației indică o valoare peste medie, cu cele mai mari scoruri pe direcționare (5.32) și cele mai mici pe efort (4.51). Mediile obținute pentru compatibilități reflectă valori cuprinse între .57 (compatibilitatea directă) și .69 (compatibilitatea indirectă percepută). Raporată la media scalei (în patru puncte) și la metoda de calcul (a diferenței), aceste valori indică o bună compatibilitate între valorile individuale și cele organizaționale, pe eșantionul studiat.

Studiul coeficienților de corelație indică o asociere ridicată între variabile, atât în cazul mecanismelor motivației, cât și în cazul compatibilității. Analiza corelațiilor dintre cele trei tipuri de compatibilitate și elementele motivației în muncă relevă un patern similar. Astfel, cele mai mari valori ale coeficienților de corelație, semnificativi la pragul de .01 au fost înregistrate pentru compatibilitatea P-O directă percepută: .25 pentru efort, .22 pentru direcționare și .21 pentru persistență. În cazul compatibilității indirecte percepute, s-au înregistrat valori mai mici și mai variate ale coeficienților de corelație. Cea mai ridicată valoare, .20, semnificativă la pragul de .01 a fost înregistrată pentru persistență, în timp ce pentru direcționare, coeficientul de corelație obținut este nesemnificativ.

Tabelul 6. Indicatorii descriptivi și intercorelațiile dintre variabilele incluse în studiu

	1	2	3	4	5	6
1 Compatibilitatea P-O directă						
2 Compatibilitatea P-O indirectă percepută	.87					
3 Compatibilitatea P-O indirectă actuală	.88	.90				
4 Direcționare	-.32	-.32	-.29			
5 Efort	-.33	-.30	-.26	.72		
6 Persistență	-.39	-.38	-.32	.72	.68	
Media	.57	.69	.63	5.32	4.51	5.04
Abaterea standard	.28	.31	.30	1.30	1.29	1.28

Testarea efectului moderator al compatibilității personă-organizație asupra mecanismelor motivației

Efectul de moderare a fost testat prin intermediul regresiei ierarhice pentru trei variabile dependente: direcționare, efort și persistență. În primul pas al regresiei am introdus rezultatul obținut pentru caracteristicile obiectivului de muncă, conform modelului lui Locke (1997) (ales versus impus, dificil versus simplu, specific versus global), în al doilea pas, pe lângă acestea, s-a adăugat compatibilitatea, iar în al treilea pas, alături de primele două variabile independente am introdus și interacțiunea dintre caracteristica ales versus impus și compatibilitate.

Rezultatele obținute în urma analizelor de regresie sunt prezentate în Tabelul 6.1, 6.2, 6,3 pentru cele trei tipuri de compatibilități.

Tabelul 6.1. Analiza de regresie ierarhică- compatibilitate directă

Variabila dependentă	Pas	Predictori	R ²		df		F		p
			R ²	Δ R ²	df1	df2	sch.		
Direcționare	1	Ales, dificil, specific	.20	.20	3	219	18.74	.00	
	2	Compatibilitate directă	.30	.10	1	218	32.18	.00	
	3	Ales/împusXCompatibilitate directă	.33	.02	1	217	8.48	.004	
Efort	1	Ales, dificil, specific	.15	.15	3	220	13.52	.00	
	2	Compatibilitate directă	.26	.10	1	219	32.40	.00	
	3	Ales/împusXCompatibilitate directă	.27	.00	1	218	2.24	.135	
Persistență	1	Ales, dificil, specific	.21	.21	3	220	20.48	.00	
	2	Compatibilitate directă	.37	.15	1	219	54.41	.00	
	3	Ales/împusXCompatibilitate directă	.40	.03	1	218	12.38	.001	

Pentru compatibilitatea directă, rezultatele analizei de regresie arată că în cazul direcționării, atât caracteristicile obiectivelor, cât și compatibilitatea directă și interacțiunea au contribuții individuale semnificative în explicarea nivelului mecanismelor motivației. Caracteristicile obiectivului explică 20% din varianța direcționării ($F(3,219) = 18.74$, $p < .001$), compatibilitatea directă aduce un plus explicativ de 10% ($F(1, 218) = 32.18$, $p < .001$), iar interacțiunea celor două variabile explică 33% din varianța direcționării ($F(1, 217) = 8.48$, $p < .01$). În cazul efortului, caracteristicile obiectivului explică 15% din varianța efortului ($F(3,220) = 13.52$, $p < .001$), compatibilitatea directă aduce un plus explicativ de 11% ($F(1, 219) = 32.40$, $p < .001$), iar interacțiunea celor două variabile explică 27% din varianța efortului ($F(1, 218) = 2.24$, $p > .05$). Pentru persistență, caracteristicile obiectivului explică 21% din varianța persistenței ($F(3,220) = 20.48$, $p < .001$), compatibilitatea directă aduce un plus explicativ de 17% ($F(1, 219) = 54.41$, $p < .001$), iar interacțiunea celor două variabile explică 40% din varianța persistenței ($F(1, 218) = 12.38$, $p < .001$).

Pe baza acestor rezultate se poate observa o contribuție mai mare a interacțiunii dintre compatibilitatea directă și alegerea obiectivelor în explicarea varianței mecanismelor motivației. Rezultatele obținute susțin ipoteza H1, pentru compatibilitatea directă.

Tablelul 6.2. Analiza de regresie ierarhică - compatibilitate indirectă percepută

Variabila dependentă	Pas	Predictori	AR2		F			
			R2	df1	df2	sch.	ρ	
Direcționare	1	Ales, dificil, specific	.20	.20	3	218	18.73	.00
	2	Compatibilitate indirectă percepută	.30	.09	1	217	29.40	.00
	3	Ales/impusXCompatibilitate indirectă percepută	.31	.01	1	216	4.05	.045
Efort	1	Ales, dificil, specific	.15	.15	3	219	13.51	.00
	2	Compatibilitate indirectă percepută	.23	.07	1	218	21.92	.00
	3	Ales/impusXCompatibilitate indirectă percepută	.23	.00	1	217	.92	.338
Persistență	1	Ales, dificil, specific	.21	.21	3	219	20.22	.00
	2	Compatibilitate indirectă percepută	.33	.12	1	218	39.79	.00
	3	Ales/impusXCompatibilitate indirectă percepută	.36	.02	1	217	9.01	.003

a.Predictori (Constant), Ales, dificil, specific

b.Predictori (Constant), Ales, dificil, specific, compatibilitate directa

c.Predictori (Constant), Ales, dificil, specific, compatibilitate directa, interacțiunea dintre ales si compatibilitate indirecta

Pentru compatibilitatea indirectă percepută, rezultatele analizei de regresie arată că în cazul direcționării, atât caracteristicile obiectivelor, cât și compatibilitatea indirectă percepută și interacțiunea au contribuții individuale semnificative în explicarea nivelului mecanismelor motivației. Caracteristicile obiectivului explică 20% din varianța direcționării ($F(3,218) = 18.73$, $\rho < .001$), compatibilitatea indirectă percepută aduce un plus explicativ de 10% ($F(1, 217) = 29.40$, $\rho < .001$), iar interacțiunea celor două variabile explică 31% din varianța direcționării ($F(1, 216) = 4.05$, $\rho < .05$). În cazul efortului, caracteristicile obiectivului explică 15% din varianța efortului ($F(3,219) = 13,51$, $\rho < .001$), compatibilitatea indirectă percepută aduce un plus explicativ de 8% ($F(1, 218) = 21.92$, $\rho < .001$), iar interacțiunea celor două variabile explică tot 23% din varianța efortului ($F(1, 217) = .92$, $\rho > .05$). Pentru persistență, caracteristicile obiectivului explică 21% din varianța persistenței ($F(3,219) = 20.22$, $\rho < .001$), compatibilitatea indirectă percepută aduce un plus explicativ de 12% ($F(1, 218) = 33.79$, $\rho < .001$), iar interacțiunea celor două variabile explică 36% din varianța persistenței ($F(1, 217) = 9.01$, $\rho < .01$).

Pe baza acestor rezultate se poate observa o contribuție mai mare a interacțiunii dintre compatibilitatea indirectă percepută și alegerea obiectivelor în explicarea varianței mecanismelor motivației. Rezultatele obținute susțin ipoteza H1, pentru compatibilitatea indirectă percepută. În cazul efortului, interacțiunea compatibilitate și alegerea obiectivului nu aduce un plus explicativ față de compatibilitate, ceea ce susține efectul direct al compatibilității asupra mecanismelor motivației. Putem spune, că în acest caz nu este verificată ipoteza H1.

Tabelul 6.3 Analiza de regresie ierarhică - compatibilitate indirectă actuală

Variabila dependentă	Pas	Predictori	R2		df		F		p
			R2		df1	df2	sch.		
Direcționare	1	Ales, dificil, specific	.20	.20	3	218	18.73	.00	
	2	Compatibilitate indirectă actuală	.31	.11	1	217	35.25	.00	
	3	Ales/impusXCompatibilitate indirectă actuală	.32	.01	1	216	4.25	.04	
Efort	1	Ales, dificil, specific	.15	.15	3	219	13.15	.00	
	2	Compatibilitate indirectă actuală	.25	.09	1	218	27.75	.00	
	3	Ales/impusXCompatibilitate indirectă actuală	.25	.003	1	217	.87	.34	
Persistență	1	Ales, dificil, specific	.21	.21	3	219	20.22	.00	
	2	Compatibilitate indirectă actuală	.36	.15	1	218	51.84	.00	
	3	Ales/impusXCompatibilitate indirectă actuală	.39	.02	1	217	8.88	.03	

Pentru compatibilitatea indirectă actuală, rezultatele analizei de regresie arată că în cazul direcționării, atât caracteristicile obiectivelor, cât și compatibilitatea indirectă actuală și interacțiunea au contribuții individuale semnificative în explicarea nivelului mecanismelor motivației. Caracteristicile obiectivului explică 20% din varianța direcționării ($F(3,218) = 18.73$, $p < .001$), compatibilitatea indirectă actuală aduce un plus explicativ de 11% ($F(1, 217) = 35.25$, $p < .001$), iar interacțiunea celor două variabile explică 32% din varianța direcționării ($F(1, 216) = 4.25$, $p < .05$). În cazul efortului, caracteristicile obiectivului explică 15% din varianța efortului ($F(3,219) = 13.15$, $p < .001$), compatibilitatea indirectă actuală aduce un plus explicativ de 10% ($F(1, 218) = 27.75$, $p < .001$), iar interacțiunea celor două variabile explică 25% din varianța efortului ($F(1, 217) = .87$, $p > .05$). Pentru persistență, caracteristicile obiectivului explică 21% din varianța persistenței ($F(3,219) = 20.22$, $p < .001$), compatibilitatea indirectă actuală aduce un plus explicativ de 15% ($F(1, 218) = 51.84$, $p < .001$), iar interacțiunea celor două variabile explică 39% din varianța persistenței ($F(1, 217) = 8.88$, $p < .05$).

Pe baza acestor rezultate se poate observa o contribuție mai mare a interacțiunii dintre compatibilitatea directă și alegerea obiectivelor în explicarea varianței mecanismelor motivației. Rezultatele obținute susțin ipoteza H1, pentru compatibilitatea indirectă actuală. În cazul efortului a fost obținut un patern al rezultatelor similar cu cel înregistrat pentru compatibilitate indirectă percepută. Putem spune, că în cazul acestui mecanism nu este verificată ipoteza H1.

De asemenea, analiza rezultatelor relevă că cele mai mari valori ale lui R2 au fost înregistrate pentru compatibilitatea indirectă, ceea ce vine să susțină ipoteza H2.

Discuții și implicații

Ideea influențelor exercitate de compatibilitatea P-O asupra variabilelor atitudinale are la bază asumția potrivit căreia o compatibilitate între o organizație și valorile unui individ, interese, convingeri și nevoi este legată de rezultatele vizate. Persoanele care rămân în organizație manifestă un grad ridicat de compatibilitate cu organizația și se anticipează că vor manifesta și atitudini față de muncă mai favorabile. Variabile atitudinale, precum satisfacția în muncă, angajamentul față de organizație și intenția de a părăsi organizația au fost printre cele mai frecvent utilizate variabile criteriu în studiile legate de compatibilitatea P-O (Verquer et al., 2003). În plus, compatibilitatea P-O este legată și de variabile comportamentale precum performanța în muncă, evaluări ale

superiorilor, performanța contextuală și succesul în carieră, dar și de comportamentul cetățenesc. Nu am găsit însă studii care să abordeze efectele asupra motivației în muncă (Kristof et. al., 2005).

Rezultatele obținute demonstrează efectul moderator al compatibilității P-O asupra motivației în muncă, ipoteza formulată fiind verificată, mai puțin în cazul compatibilității indirecte (actuale și percepute) pentru efort. O posibilă explicație este faptul că angajații tind să prefere mai puțin scopurile și sarcinile care presupun un efort mai mare.

A fost demonstrată și ipoteza potrivit căreia mărimi mai mari ale efectului au fost înregistrate pentru compatibilitatea directă.

Întrucât nu am găsit date în literatură, la care să raportăm rezultatele obținute, vom face referire la variabilele criteriu cuprinse într-o serie de metaanalize, care însă vin să susțină concluzia potrivit căreia mărimea efectului a fost mai mare atunci când s-a folosit măsura direct-percepută a compatibilității.

Trecând în revistă rezultatele obținute pentru alte variabile criteriu, metaanaliza lui Arthur et al. (2006) arată că validitățile relative la criteriu ale compatibilității P-O au fost de .15, .24 și .31 pentru performanță în muncă, rata plecărilor și atitudinile în muncă. Mărimea efectului are valoarea cea mai mare pentru atitudinile în muncă și cea mai mică pentru performanța în muncă. De asemenea, mărimea efectului a fost mai mare pentru rata plecărilor și atunci când s-a folosit măsura direct-percepută a compatibilității (.21, pentru compatibilitatea directă, .16 pentru indirectă - percepută și .12 pentru cea indirectă-actuală). Un pattern similar de rezultate este raportat în acest studiu metaanalitic și în ceea ce privește relația dintre compatibilitatea P-O și criteriile atitudinale, respectiv .62 pentru compatibilitatea directă-percepută, .45 pentru compatibilitatea indirectă-percepută și .26 pentru cea indirectă - actuală.

Într-o altă metaanaliză, Verquer et al. (2003) fac referire la aceleași tipuri de compatibilitate, denumindu-le compatibilitatea obiectivă, percepută și subiectivă, iar rezultatele arată că relația dintre compatibilitatea P-O și atitudinile în muncă este mai puternică, în cazul în care se utilizează măsuri specifice compatibilității directe-percepute. O explicație posibilă este reflectarea unei surse comune de distorsiune, din moment ce ambele tipuri de date, legate de compatibilitatea P-O și de atitudini sunt obținute de la aceeași sursă, situație diferită de cea în care variabilele criteriu sunt comportamente (ca de exemplu, performanța în muncă), care de obicei sunt obținute de la o altă sursă.

Concluzii

Studiul de față și-a propus să investigheze rolul de moderator al compatibilității P-O asupra motivației în muncă. Asumptia de la care am plecat este că persoanele ale căror valori legate de muncă se potrivesc cu cele ale mediului lor de muncă sunt mai motivați în comparație cu cei la care potrivirea este mai redusă, parțial datorită faptului că mediul oferă recompense valorizate de persoană (Bretz & Judge, 1994).

În demersul de demonstrare a ipotezelor formulate, rezultatele obținute susțin efectul de moderare pentru cele trei tipuri de compatibilități și pentru cele trei mecanisme ale motivației în muncă, fiind înregistrate două excepții, în cazul compatibilității indirecte (percepută și actuală) asupra efortului.

Având în vedere că nu există studii anterioare la care să raportăm aceste rezultate, se poate concluziona că rezultatele pot fi înscrise alături de cele obținute în alte studii care au investigat efectele compatibilității P-O asupra variabilelor atitudinale și comportamentale și că este nevoie de studii ulterioare. De asemenea, în

contextul în care companiile sunt din ce în ce mai interesate să atragă și să mențină angajați cei mai potriviți, care să susțină performanța, compatibilitatea P-O este în atenția cercetătorilor și practicienilor, întrucât indivizii care doresc să intre într-o organizație vor alege acele organizații cu care conștientizează o compatibilitate ridicată la nivelul valorilor, iar în cazul angajaților care rămân într-o organizație, aceștia vor manifesta un grad ridicat de compatibilitate cu aceasta, vor avea atitudini față de muncă mai favorabile (satisfacția în muncă, angajamentul față de organizație) și vor fi mai motivați.

Legat de procesele prin care facilitează compatibilitatea, care să furnizeze tehnici de intervenție managerială, majoritatea autorilor continuă să se bazeze pe teoria ASA pentru a explica cum se generează compatibilitatea în organizații. O serie de studii care abordează compatibilitatea ca rezultat sunt cele care examinează modul în care practicile de socializare influențează nivelele ulterioare ale compatibilității (Cable&Parsons, 2001). Cu toate acestea, lipsește o teorie care să explice modul în care acțiunile individuale și practicile organizaționale, din timpul și imediat după intrarea într-o organizație, influențează nivelele de compatibilitate percepute și actuale. Fără o astfel de teorie care să explice procesul, este dificil să se facă predicții legate de momentul în care indivizii vor deveni mai asemănători cu colegii și organizația lor, de momentul în care posturile se vor schimba pentru a reflecta caracteristicile indivizilor, când distorsiunea cognitivă va fi folosită pentru a schimba compatibilitatea percepută dar nu pe cea actuală, sau când părăsirea organizației va fi principalul mijloc prin care poate fi atins un nivel mai ridicat al compatibilității (Kristof et al., 2005).

STUDIUL III

III.1. Investigarea impactului compatibilității persoană-organizație asupra motivației în muncă (studiu longitudinal)

Obiectivul cercetării

Examinarea relației dintre variabilele: compatibilitatea P-O (indirect percepută, indirectă actuală și directă percepută) și mecanismele motivației în două condiții- înainte și după introducerea unui program de implementare a valorilor organizaționale.

Pe baza obiectivului studiului am formulat următoarea ipoteză:

H1: Nivelul motivației în muncă va fi mai ridicat în cazul percepției unui nivel ridicat al compatibilității dintre valorile individuale și cele organizaționale, comparativ cu situația percepției unui nivel redus de compatibilitate, în condițiile în care în organizație a fost implementat un program de dezvoltare organizațională, vizând transpunerea valorilor organizaționale în procedurile de resurse umane.

Metodologia cercetării

Participanți

Studiul 3 a fost realizat pe un eșantion de 222 de angajați dintr-o companie privată, dintre care 121 de gen masculin (55%) și 101 de gen feminin (45%). Vârsta participanților variază între 24 și 58 de ani, 10% având

între 24-30 de ani, 47% între 31 și 40 de ani, 22% între 41 și 50 de ani și 21% între 51 și 58 de ani. Grupul de participanți este alcătuit din manageri și specialiști (78 manageri și 150 specialiști), care provin din toate departamentele companiei: 97 persoane lucrează în departamentul producție, 47 la vânzări, 42 la logistică, 10 la marketing, 17 la financiar, 3 la IT și 6 la resurse umane.

Instrumente

Pentru investigarea *compatibilității* (directe, indirecte- actuale și indirecte percepute) s-au utilizat aceleași măsuri ca în cazul studiului 2.

Astfel, pentru măsurarea *compatibilității persoană-organizație* s-a utilizat două măsuri, în funcție de tipurile de compatibilitate. *Compatibilitatea directă* a fost măsurată printr-un singur item "Apreciați măsura în care considerați că există compatibilitate între valorile dumneavoastră și cele ale organizației din care faceți parte." Ca măsură finală a compatibilității directe, a fost utilizată diferența dintre media grupului și media individuală raportată. *Compatibilitatea indirectă* a fost măsurată printr-un chestionar dezvoltat în cadrul acestui studiu, care investighează măsura în care o serie de afirmații comportamentale, legate de valorile organizației, "sunt importante" pentru organizație și "sunt importante" pentru propria persoană a participanților; în cazul compatibilității indirecte actuale, răspunsurile angajatului legate de importanța pentru propria persoană sunt comparate cu evaluări ale importanței pentru organizație, obținute de la șeful direct, iar în cazul compatibilității indirecte percepute, răspunsurile angajatului legate de importanța pentru propria persoană sunt comparate cu evaluări ale importanței pentru organizație, obținute de la angajatul însuși. Aceste instrumente au fost alese în baza utilizării lor frecvente, fiind cele mai folosite pentru măsurarea compatibilității (Arthur, Bell, Villando & Doverspike, 2006).

Chestionarul de măsurare a compatibilității P-O a cuprins o listă cu 22 afirmații comportamentale legate de valorile de bază ale organizației în care a fost realizat studiul (Anexa 2). Pentru elaborarea chestionarului, au avut loc patru întâlniri de grup și au fost folosite principiile metodei SEAC. A fost utilizată o scală de la 1 la 4 pentru evaluarea importanței valorilor pentru angajat, unde 1 "deloc importante" și 4 "foarte importante".

Pentru investigarea *mecanismelor motivației în muncă*, precum și a caracteristicilor obiectivului (ales vs impus, dificil vs simplu, global vs specific) s-a utilizat chestionarul elaborat în studiul 1.

Chestionarul de evaluare a mecanismelor motivației în muncă a fost construit pornind de la definirea variabilelor în cadrul modelului lui Locke (1997), utilizând metoda experților. Forma finală a chestionarului este redată în Anexa 1, cu precizarea că în varianta administrată participanților itemii au fost amestecați.

Itemii se referă la fiecare dintre cele trei mecanisme ale motivației (direcționare, efort și persistență), așa cum au fost definite în cadrul teoriei de stabilire a obiectivelor. Având în vedere că alegerea obiectivului, dificultatea și specificitatea sunt moderatori ai efectelor obiectivelor, potrivit modelului lui Locke, participanților li s-a dat următoarea instrucțiune: "Gândiți-vă la un obiectiv realizat recent la locul de muncă și având în minte această experiență, răspundeți la chestionarul următor", iar la finalul chestionarului, subiecții au trebuit să bifeze aceste trei caracteristici ale obiectivului la care s-au gândit, apreciind dacă obiectivul a fost:

- ales (au dorit să îl facă, chiar dacă nu au fost nevoiți/obiectivul nu a fost impus) sau impus (nu l-ar fi făcut dacă nu ar fi fost impus);

- simplu sau dificil (daca realizarea obiectivului solicita resurse de timp, efort, colaborare cu terți și limite de autoritate la un nivel specificat în fișa postului, atunci obiectivul este simplu. În caz contrar, obiectivul este dificil);
- global sau specific (daca pot fi identificate cel puțin patru dintre elementele unui obiectiv SMART, atunci obiectivul este specific. In caz contrar, este global).

Ca formă de răspuns a fost aleasă scala Likert, de evaluare a gradului de acord cu acele afirmații, cu valori de la 1 la 7, unde 1 înseamnă dezacord iar 7 înseamnă acord puternic. Un scor mare obținut pe fiecare scală denotă un nivel ridicat de direcționare, efort și, respectiv, persistență.

Procedura și context organizațional

Studiul a fost realizat într-o companie privată, care a introdus recent valorile și care este preocupată de implementarea lor. Participanții au răspuns la cele două chestionare (compatibilitate și motivație) în două momente diferite: momentul t0 și momentul t1, aflate la interval de un an și șase luni, perioadă în care în companie a fost implementat un program de dezvoltare organizațională, care a vizat conștientizarea valorilor organizaționale. La finalul studiului sunt prezentate secțiunile din acest program.

Am ales o firmă din domeniul privat, parte a unui grup multinațional, care pune accent pe valorile organizaționale și care a implementat recent valorile sale și în operațiunea din țara noastră, pentru a evidenția o bună practică legată de caracteristicile unui astfel de proces, în toate etapele lui. Compania a fost asistată în acest demers de către compania-mamă și de către o firmă de consultanță în managementul resurselor umane. Astfel, valorile au fost stabilite la nivelul întregului grup, din care face parte și compania vizată, iar procesul de dezvoltare organizațională, vizând transpunerea valorilor companiei în practicile și procedurile de resurse umane” a fost organizat în trei faze: de **planificare, implementare și consolidare**.

Mai multe amănunte despre compania vizată, profilul de activitate și practicile de resurse umane din cadrul ei, precum și o detaliere a etapelor de implementare sunt prezentate în cadrul studiului 3, subcapitolul proiect aplicativ.

STUDIUL III.2- Secțiuni din programul aplicativ

Scopul prezentului program aplicativ este de a pregăti și implementa un proiect care vizează introducerea valorilor organizaționale la nivelul principalelor procese de resurse umane dintr-o organizație. De asemenea, urmărim să evidențiem diferențele înregistrate la nivelul paternului relațiilor dintre compatibilitatea P-O și motivația în muncă, înainte de implementare și la 1 an și șase luni după introducerea acestui program.

III.2.1. Etapele programului de dezvoltare organizațională

Studiul aplicativ, la care ne vom referi ca fiind un proiect de “dezvoltare organizațională”, a fost abordat ca o “schimbare organizațională”, astfel că vom evidenția în continuare etapele acestui proiect, urmând să prezentăm acțiunile detaliate din etapa de implementare a schimbării, cu accent pe sugestiile de modificare a procedurilor de resurse umane, în direcția susținerii valorilor companiei. În tabelul nr. 7 este sumarizat conținutul acestui subcapitol pentru a facilita parcurgerea lui.

Tabelul nr. 7. Etapele proiectului de dezvoltare organizationala

Etapă program	Intervenții/ Acțiuni detaliate
de dezvoltare organizațională	
a. Pregătirea schimbării	- măsurarea percepției angajaților legată de existența unei compatibilități între valorile individuale și cele organizaționale (studiul III, parte de cercetare)
b. Implementarea schimbării	- o analiză a procedurilor de resurse umane (recrutare și selecție, managementul performanței și managementul dezvoltării, procesul de inducție), structurată în raport cu valorile cheie declarate ale organizației: dedicare, onestitate și responsabilitate, dinamism. - formularea de sugestii cu privire la completarea acestor proceduri în direcția transpunerii valorilor organizației în practici și comportamente - aplicarea acestor sugestii în procedurile de resurse umane și, ulterior în practică
c. Evaluarea schimbării	- măsurarea patemului de relații dintre compatibilitatea P-O și motivația în muncă, după un an și șase luni de la implementarea planului de acțiune (studiul III, parte de cercetare)

a. Pregătirea schimbării

Problemele care au indicat necesitatea schimbării derivă din necesitatea de a alinia politicile și practicile de resurse umane din companie la valorile declarate și recent comunicate pe diferite canale de comunicare în companie.

Pentru definirea sferei de acoperire a proiectului de dezvoltare organizațională am utilizat conceptul lui Leavitt (rombul lui Leavitt), care ne oferă o modalitate utilă de abordare analitică a acestei probleme. Acest concept (Leavitt, 1964), sugerează că între structurile, sistemele, sarcinile de muncă și oamenii dintr-o organizație există legături reciproce.

S-a decis de către managementul companiei că schimbarea este necesară și oportună, însă momentul aplicării și posibilitățile de a face schimbarea depind de modul în care vom aborda forțele care se opun schimbării.

Pentru a pune în evidență atât forțele care impun schimbarea cât și forțele care se opun schimbării, am utilizat metoda de analiză a câmpului de forțe (Lewin, 1951).

Am utilizat o diagramă de analiză a câmpului de forțe pentru a identifica modalitățile de promovare a schimbării, modurile în care pot modifica echilibrul de forțe în favoarea schimbării. Un mod de a modifica echilibrul de forțe este acela de a reduce forțele care se opun schimbării prin motivarea personalului, prin utilizarea a cât mai multe canale de comunicare a schimbării, prin păstrarea transparenței în comunicare, prin organizarea unor evenimente formale sau informale care să permită socializarea angajaților, prin desfășurarea

unor sesiuni de pregătire cu managerii, în care să li se explice necesitatea obiectivului de a alinia practicile și procedurile de resurse umane la valorile companiei, inclusiv importanța asigurării unei consistențe între valorile companiei și comportamentul managerilor.

În această etapă am realizat măsurarea percepției angajaților legată de existența unei compatibilități între valorile individuale și cele organizaționale, precum și a paternului de relații dintre compatibilitatea P-O și motivația în muncă, prin aplicarea celor două chestionare la momentul t0, respectiv înainte de implementarea programului de dezvoltare organizațională.

b. Implementarea schimbării

Obiectivul acestui proiect este de a asigura transpunerea valorilor companiei în practicile și procedurile de resurse umane. A fost elaborată o planificare a gradului de angajare a principalelor persoane și grupuri afectate de schimbare, prin prisma a patru niveluri de asumare a angajării: *neangajați (adversari); neutralitate; ajutor; acțiune.*

c. Evaluarea schimbării

Pentru monitorizarea și evaluarea procesului de schimbare s-au utilizat următoarele activități:

- ședințe cu directorul de resurse umane, management de mijloc și de linie, specialiștii de resurse umane din companie, în care s-a discutat stadiul implementării proiectului, problemele întâmpinate și modalitățile de depășire a acestora.
- consultarea cu angajații pentru evaluarea schimbării- a efectelor vizibile și a gradului de satisfacție cu schimbările intervenite;

În această etapă am realizat măsurarea paternului de relații dintre compatibilitatea P-O și motivația în muncă, după un an și șase luni de la implementarea planului de acțiune, prin reaplicarea celor două chestionare (de măsurare a compatibilității și a mecanismelor motivației) la momentul t1 .

III.2.2. IMPLEMENTAREA SCHIMBĂRII- secțiuni din planul de acțiune vizând transpunerea valorilor cheie ale organizației WWW la nivelul principalelor procese de resurse umane

Acțiunile întreprinse în etapa de implementare a schimbării au vizat:

- o analiză a procedurilor de resurse umane (recrutare și selecție, managementul performanței și managementul dezvoltării, procesul de inducție), structurată în raport cu valorile cheie declarate ale organizației: dedicare, onestitate și responsabilitate, dinamism;
- formularea de sugestii cu privire la completarea acestor proceduri în direcția transunerii valorilor organizației în practici și comportamente;
- aplicarea acestor sugestii în proceduri și, ulterior în practică.

Rezultate

Statisticile descriptive (mediile, abaterile standard) și corelațiile dintre variabilele investigate sunt prezentate în Tabelul 8- cele înregistrate *înainte* și *după* implementarea programului de dezvoltare organizațională

Tabelul 8. Indicatorii descriptivi si intercorelațiile dintre variabilele incluse in studiu, *înainte* și *după* introducerea programului de dezvoltare organizațională

	1	2	3	4	5	6
1 Compatibilitatea P-O directă						
2 Compatibilitatea P-O indirectă percepută	.88	.86				
3 Compatibilitatea P-O indirectă actuală	.75	.87	.77	.89		
4 Direcționare	-.23	-.32	-.24	-.34	-.22	-.30
5 Efort	-.21	-.33	-.23	-.31	-.16	-.27
6 Persistență	-.27	-.40	-.30	-.41	-.23	-.34
Media	.59	.56	.70	.66	.67	.61
Abaterea standard	.29	.30	.30	.31	.29	.27
	1.18	1.15	1.22	1.21	1.20	1.23

Analiza mediilor pentru mecanismele motivației indică o valoare peste medie, cu cele mai mari scoruri pe direcționare, 5.25 la t0, respectiv 5.44 la t1, și cele mai mici pe efort, 4.56 la t0 și 4,62 la t1.

La t0, mediile obținute pentru compatibilități reflectă valori cuprinse între .59 (compatibilitatea directă) și .70 (compatibilitatea indirectă percepută), în timp ce la t1 valorile înregistrate sunt ușor mai scăzute, indicând o mai bună compatibilitate, după cum urmează: 0.56 (compatibilitate directă), 0.61 (compatibilitate indirectă percepută) și 0.66 (compatibilitate indirectă actuală).

Raportate la media scalei (în patru puncte) și la metoda de calcul (a diferenței), aceste valori, înregistrate atât la t0 cât și la t1, indică o bună compatibilitate între valorile individuale și cele organizaționale, pe eșantionul studiat.

Studiul coeficienților de corelație indică o asociere ridicată între variabile, atât în cazul compatibilității, cât și al mecanismelor motivației.

În cazul compatibilității, la t0, cele mai mari valori ale coeficienților de corelație au fost obținute pentru compatibilitatea directă și indirectă percepută ($r=.88$), cu valori ușor mai scăzute pentru compatibilitatea directă și cea indirectă actuală ($r=.75$) și pentru compatibilitatea indirectă actuală și indirectă percepută ($r=.77$). La t1, coeficienții de corelație obținuți pentru toate tipurile de compatibilități au avut mai valori ridicate, cuprinse între valorile de .86 și .89.

Pentru mecanismele motivației, la t0, coeficienții de corelație obținuți sunt semnificativi la pragul de .01 și au avut valori cuprinse între .53 și .68, cea mai mică valoare fiind obținută pentru direcționare și efort și cea mai ridicată între direcționare și persistență. La t1, s-au obținut valori ale coeficienților de corelație cuprinse între .69 și .78, cea mai mare fiind cea dintre direcționare și persistență, semnificative la pragul de .01.

Legat de studiul coeficienților de corelație intervariabile, la t0, cele mai mari valori ale coeficienților de corelație, semnificativi la pragul de .01 au fost înregistrate pentru compatibilitatea P-O directă percepută: .27 pentru persistență, .23 pentru direcționare și .21 pentru efort. La t1, valorile obținute pentru coeficienții de corelație intervariabile sunt semnificative la pragul de .01 și au valori mai ridicate, după cum urmează: .40 pentru persistență, .33 pentru efort și .32 pentru direcționare. Având în vedere că diferențele dintre coeficienții de corelație obținuți în cazul direcționării și efortului sunt foarte mici, putem spune ca se păstrează și paternul valorilor înregistrate, cele mai mari fiind obținute în cazul persistenței.

Din observarea datelor cuprinse în tabelul 8 (pe baza valorilor descriptive prezentate se constată lipsa unor diferențe între perioada dinainte și după implementarea programului, în ceea ce privește gradul de compatibilitate P-O și nivelul motivației pentru muncă, dar și modificări în intensitatea corelației dintre compatibilitatea P-O și motivația în muncă, în direcția așteptată, existând o corelație mai intensă între cele două variabile, indiferent de modul de conceptualizare a compatibilității P-O, după implementarea programului decât înainte.

Pentru testarea ipotezei formulate în cadrul studiului 3, am aplicat testul t pentru eșantioane perechi, pentru compatibilitate, respectiv motivație, precum și coeficientul de determinare r² pentru determinarea mărimii diferenței dintre mediile obținute la t1 și cele din t0 (Sava 2004).

Rezultatele obținute în urma aplicării testului t pentru eșantioane perechi pentru compatibilitate sunt redate în tabelul 9.

Tabelul 9. Rezultatele testului t pentru eșantioane perechi, compatibilitate, t0 și t1

Compatibilitate directa				
	Diferența dintre medii	t	Df	Sig.(2-tailed)
Pair Compatibilitate directa T0-	.03	2,8	222	,002
1 Compatibilitate directa T1				
Compatibilitate indirecta perceputa				
	Diferența dintre medii	t	Df	Sig.(2-tailed)
Pair Compatibilitate indirecta perceputa T0-	.04	3,4	222	,00
1 Compatibilitate indirecta perceputa T1				

Compatibilitate indirecta actuala

		Diferența dintre medii	t	Df	Sig.(2-tailed)
Pair	Compatibilitate indirecta actuala T0-	.06	2,1	222	,015
1	Compatibilitate indirecta actuala T1				

t (222)=2,8, p<0,01 pentru compatibilitatea directă, t (222) =3,4, p<0,01 pentru compatibilitatea indirectă percepută și t (222)=2,1, p<0,05 pentru compatibilitatea indirectă actuală. Potrivit lui Sava (Sava, 2004), am împărțit la 2 pragul de semnificație obținut, astfel că testul t este semnificativ statistic (p<.05) pentru toate cele trei categorii de compatibilități. Astfel, putem afirma ca valoarea compatibilitatii este mai mare la t1 comparativ cu t0 pentru compatibilitatea directă, indirectă percepută și indirectă actuală.

Rezultatele obținute în urma aplicării testului t pentru eșantioane perechi pentru motivatie sunt redade in tabelul 10.

Tabelul 10. Rezultatele testului t pentru eșantioane perechi, motivatie, t0 și t1

Directionare

		Diferența dintre medii	t	Df	Sig.(2-tailed)
Pair	Directionare T0-	-,18	-3,8	222	,00
1	Directionare T1				

Efort

		Diferența dintre medii	t	Df	Sig.(2-tailed)
Pair	Efort T0-	-,06	-1,04	223	,15
1	Efort T1				

Persistenta

		Diferența dintre medii	t	Df	Sig.(2-tailed)
Pair	Persistenta T0-	-,08	-1,9	222	,027
1	Persistenta T1				

Rezultatele obținute în urma aplicării testului t pentru eșantioane perechi, $t(222) = -3,8$, $p < 0,01$ pentru direcționare, $t(223) = -1,04$, $p > 0,05$ pentru efort și $t(222) = -1,9$, $p < 0,05$ pentru persistența, indică faptul că testul t este semnificativ statistic ($p < 0,05$) pentru două dintre cele trei mecanisme, ceea ce susține afirmația potrivit căreia mecanismele motivației, direcționare și persistența înregistrează un nivel mai ridicat al intensității la t1 comparativ cu t0.

Pentru a răspunde la întrebarea *cât de mare este diferența dintre cele două medii*, aplicând formulele sugerate de Sava (2004), am obținut pentru compatibilitate: un r^2 de 3,4% pentru compatibilitatea directă, un r^2 de 4,9% pentru compatibilitatea indirectă percepută, precum și un r^2 de 1,9% pentru compatibilitatea indirectă actuală. Pentru cele trei compatibilități, valorile obținute indică un efect de intensitate mică, existând diferențe scăzute între valorile efectului interacțiunii obținute înainte și după implementarea programului de dezvoltare organizațională. Pentru motivație au fost obținute valori scăzute ale coeficientului de determinare r^2 (direcționare 6%, efort 00 și persistența 1,6%).

În urma aplicării tehnicilor statistice de testare a acestor ipoteze, respectiv a testului t pentru eșantioane perechi, se constată diferențe semnificative la t1 comparativ cu t0 pentru toate cele trei tipuri de compatibilitate și pentru două dintre mecanismele motivației, direcționare și persistența. Putem spune că datele prezentate în tabelul 8 vin să sprijine aceste presupuneri, în direcția unor nivele mai ridicate ale valorilor variabilelor studiate la t1 comparativ cu t0. În continuare, se poate afirma că există sprijinul necesar de a arăta că un asemenea program de intervenție, conduce direct la creșterea nivelului de compatibilitate (deoarece scoruri mai mici indicau diferențe mai mici) și a celui de motivație în muncă.

Nu am comparat dacă cei doi coeficienți de corelație obținuți între variabilele compatibilitate și motivație, obținuți la t0 și la t1 există diferențe, întrucât în lucrarea de față nu s-a propus acest lucru prin programul implementat. Totuși, datele descriptive prezentate în tabelul nr.8 sugerează o asemenea tendință, de intensificare a relației dintre compatibilitatea P-O la nivelul valorilor și motivația în muncă. În plus, cadrul real în care s-a desfășurat cercetarea nu a permis crearea unui grup de control, neputând separa un grup de angajați din organizație asupra cărora să nu se aplice procedurile și politicile de resurse umane în care au fost incluse valorile organizaționale (programul de intervenție organizațională).

Discuții și implicații

Studiul de față și-a propus să investigheze impactul unui program de dezvoltare organizațională, de transpunere a valorilor organizaționale în practicile și procedurile de resurse umane dintr-o companie, asupra motivației în muncă, prin intermediul efectului de moderare exercitat de compatibilitatea dintre valorile organizaționale și cele individuale.

Rezultatele studiului reflectă că efectul interacțiunii dintre compatibilitate și tipul de obiectiv (ales versus impus) este mai mare la t1 comparativ cu t0 pentru compatibilitatea directă, indirectă percepută și indirectă actuală, deci putem spune că efectul interacțiunii este mai mare la t1 comparativ cu t0 pentru compatibilitatea directă, indirectă percepută și indirectă actuală și că această diferență poate fi explicată prin

efectele favorabile ale programului aplicativ introdus. Pe măsură ce angajații percep o relație strânsă între valorile individuale și cele ale organizației, crește și măsura în care ei devin conștienți de valorile organizaționale și înțeleg aceste valori (Posner & Schmidt, 1985).

Obiectivul programului de dezvoltare organizațională a vizat să facă vizibile valorile organizaționale, să le clarifice în relație cu practicile și procedurile de resurse umane, precum și să asigure conștientizarea angajaților cu privire la valorile organizației și la gradul de compatibilitate dintre valorile personale și valorile companiei. Aceste obiective și rezultatele așteptate sunt în direcția indicată și de studii anterioare care au arătat necesitatea clarificării valorilor și a transpunerii lor în organizație. Reamintim aici studiul lui Posner & Schmidt, 1985, care au arătat că *eforturile de a clarifica valorile organizaționale și a asigura un grad ridicat de compatibilitate* între valorile individuale și cele organizaționale au ca efect avantaje semnificative, atât pentru manager, cât și pentru organizație. Astfel, autorii au arătat că *valorile împărtășite sunt legate de sentimente ale succesului personal, angajament față de organizație, comportament etc, stres, realizarea obiectivelor organizației*.

Mai mult decât atât s-a urmărit să se atingă și un nivel ridicat de consistență între valorile declarate ale organizației și aplicarea lor în viața de zi cu zi a organizației, în politici, reguli și proceduri, comportamentul managerilor și al colegilor etc. mergând chiar până la atitudinea și comportamentul în relațiile cu clienții externi și susținerea brandului de angajator (inclusiv a valorilor declarate care îl definesc) și în afara companiei, însă efectul acestei variabile nu a fost măsurat în cadrul prezentei cercetări.

Concluzii

Putem afirma că rezultatele obținute sunt în acord și pot fi explicate și prin prisma asumțiilor și implicațiilor *identificării sociale pentru comportamentul motivat în situații de muncă*. O primă asumție formulată de Ellemers, de Gilder & Haslam (2004) este ca atunci când oamenii se gândesc la ei ca parte a unei colectivități, ei sunt energizați de evenimente sau experiențe diferite față de situația în care se identifică precum individualități separate. Astfel, autorii susțin că atunci când oamenii se identifică precum membrii ai unui grup particular, aceasta implică faptul că ei vor fi stimulați să acționeze la situații într-un mod care să chestioneze incluziunea lor în acel grup. Ne așteptăm ca direcționarea efortului care rezultă să difere în funcție de măsura în care situația induce o definiție a sinelui, fie ca parte a unei colectivități, fie ca fiind separat de aceasta. În consecință, în timp ce unii cercetători susțin că identificarea cu grupul prezice loialitatea membrilor față de grup și induce aderare la normele grupului, Ellemers, de Gilder & Haslam (2004) susțin că situațiile în care persoanele se privesc pe sine ca părți separate ale unui grup, ar trebui să îi determine să se comporte într-un mod în care să arate că diferă de ceilalți membri ai grupului. Spre exemplificare, este redat cazul femeilor care ținesc la avansare în carieră și care au tendința să adopte un stil de comportament tipic masculin, în timp ce continuă să accentueze trăsăturile feminine ale altor femei din organizație. În situația în care circumstanțele le induc persoanelor să se identifice cu grupul, este mai probabil ca acestea să susțină eforturile lor în numele grupului, de-a lungul mai multor situații diferite. Pe de altă parte, caracteristicile situației care încurajează o concepție de sine în termeni individuali ar trebui să le determine pe persoane să își adapteze eforturile legate de grup, în funcție de măsura în care acestea par a fi recompensate într-o manieră individuală. De exemplu, acele persoane care nu se simt implicate emoțional față de grup sunt determinate să își direcționeze eforturile spre realizarea

scopurilor colective dacă există posibilitatea să fie sancționați individual pentru faptul că nu o fac, în timp ce persoanele la care nivelul de identificare cu grupul este unul ridicat, acestea vor lucra în mod consistent cu și pentru atingerea obiectivelor grupului, indiferent dacă acel comportament este privat de validarea celorlalți.

Pornind de la afirmația potrivit căreia o identificare de sine în termeni colectivi îi poate ajuta pe oameni să internalizeze obiectivele grupului, acestea funcționând astfel ca motivatori intrinseci, iar o definiție a sinelui ca individ separat de colectiv implică faptul că manifestarea unui comportament orientat spre grup să depindă de prezența sau absența unei presiuni externe în această direcție, putem considera că o compatibilitate ridicată între valorile individuale și cele organizaționale facilitează internalizarea obiectivelor grupului/organizație, acesta fiind unul dintre mecanismele prin care oamenii devin mai motivați.

Un alt mecanism propus de unii cercetători, care să stea la baza explicării rezultatelor obținute este faptul că organizația oferă în schimbul activității prestate recompense valorizate atât de individ, cât și de organizație (Bretz & Judge, 1994).

CONCLUZII GENERALE

Studiul de față, prin obiectivele pe care și le propune, reprezintă o dezvoltare a cercetării din domeniul compatibilității persoană-organizație, la nivelul valorilor, în contextul în care lipsesc cercetări care să vizeze relația dintre compatibilitate și motivație. De asemenea, prin prezentarea unui program de dezvoltare organizațională care să vizeze transpunerea valorilor unei companii în procedurile de resurse umane din acea companie reprezintă o contribuție la practicile de managementul resurselor umane.

Cercetările realizate în cadrul acestei lucrări au pornit de la teoria stabilirii scopurilor, una dintre teoriile dominante din domeniul motivației în muncă și de la modelul lui Locke și a integrat conceptul de compatibilitate persoană-organizație vizând valorile. Principalele rezultate obținute au evidențiat rolul de moderator al compatibilității persoană-organizație asupra mecanismelor motivației în muncă, susținând afirmația potrivit căreia indivizii care vor percepe o compatibilitate ridicată între valorile individuale și valorile organizaționale vor experiența un nivel ridicat de direcționare, persistență și efort, comparativ cu cei care vor percepe o compatibilitate mai scăzută.

Studiul 1 a cuprins elaborarea unui chestionar care să măsoare mecanismele motivației în muncă, pentru mediul organizațional, în acord cu modelul stabilirii obiectivelor al lui Locke. Am considerat că nota de subiectivitate care ar putea fi atribuită folosirii metodei chestionarului, fiind vorba de aprecieri ale respondenților, nu produce distorsiuni semnificative ale rezultatelor, cu atât mai mult cu cât se înscrie în cadrul mai larg al cercetării, iar metodologia de construire este una care a respectat principiile de bază ale construirii chestionarelor.

În studiul 2 a fost investigat rolul moderator al compatibilității persoană-organizație asupra motivației în muncă. Influențele exercitate de compatibilitatea P-O asupra variabilelor atitudinale are la bază asumția potrivit căreia o compatibilitate între o organizație și valorile unui individ, interese, convingeri și nevoi este legată de rezultatele vizate, iar variabile atitudinale, precum satisfacția în muncă, angajamentul față de organizație și intenția de a părăsi organizația au fost printre cele mai frecvent utilizate variabile criteriu în studiile legate de compatibilitatea P-O. Studiile asupra compatibilității la nivelul valorilor și a relației cu motivația în muncă sunt puține, deși există studii legate de compatibilitatea P-O la nivelul obiectivelor. De aceea, ideea studiului de față

este integrarea compatibilității persoană-organizație, la nivelul valorilor, în modelul stabilirii obiectivelor, ideea fiind susținută chiar de către Edwin Locke și Amy Kristof în etapa de pregătire a acestei lucrări. Integrarea compatibilității P-O în modelul lui Locke, al stabilirii scopurilor sugerează că aceasta influențează atât alegerea scopurilor (acest efect poate fi studiat într-o cercetare ulterioară mai profund, nefiind investigat dedicat în prezentul studiu), cât și mecanismele de direcționare, efort și persistență într-o activitate.

Impactul unui program de dezvoltare organizațională, de transpunere a valorilor organizaționale în practicile și procedurile de resurse umane dintr-o companie, asupra motivației în muncă, prin intermediul efectului de moderare exercitat de compatibilitatea dintre valorile organizaționale și cele individuale a fost investigat în cadrul studiului 3, de tip longitudinal. Obiectivul programului de dezvoltare organizațională a vizat să facă vizibile valorile organizaționale, să le clarifice în relație cu practicile și procedurile de resurse umane, precum și să asigure conștientizarea angajaților cu privire la valorile organizației și, în consecință la compatibilitatea dintre valorile personale și valorile companiei. Aceste obiective și rezultatele așteptate sunt în direcția indicată și de studii anterioare care au arătat necesitatea clarificării valorilor și a transpunerii lor în organizație; eforturile de a clarifica valorile organizaționale și a asigura un grad ridicat de compatibilitate între valorile individuale și cele organizaționale au ca efect avantaje semnificative, atât pentru manager, cât și pentru organizație.

Având în vedere că nu există studii anterioare la care să raportăm aceste rezultate, se poate concluziona că rezultatele pot fi înscrise alături de cele obținute în alte studii care au investigat efectele compatibilității P-O asupra variabilelor atitudinale și comportamentale și că este nevoie de studii ulterioare, care să permită replicarea lor.

Contribuția la nivel aplicativ a lucrării de față vizează implicațiile la nivelul *practicilor din managementul resurselor umane*. Considerăm că în contextul în care companiile sunt din ce în ce mai interesate de crearea unui brand de bun angajator, să atragă și să mențină angajații cei mai potriviți, care să susțină performanța, compatibilitatea P-O este în atenția atât a cercetătorilor cât și a practicienilor. S-a demonstrat că indivizii care doresc să intre într-o organizație vor alege acele organizații cu care conștientizează o compatibilitate la nivelul valorilor, iar în cazul angajaților care rămân într-o organizație, aceștia vor manifesta un grad ridicat de compatibilitate cu aceasta și vor avea atitudini față de muncă mai favorabile, precum satisfacția în muncă, angajamentul față de organizație, potrivit studiilor anterioare din domeniu, și vor fi mai motivați, așa cum reiese din prezentul studiu.

Compatibilitatea P-O este importantă atât pentru aplicații pe un post, cât și pentru cei care fac selecții de personal, dar și angajați, întrucât influențează atitudinile, deciziile și comportamentele lor în mediul de muncă. Astfel se explică și încercările de a introduce criteriul compatibilității persoană- organizație în baterii de selecție și validarea rolului de predictor al compatibilității P-O în relația cu performanța în muncă; cercetătorii au încercat să sugereze că firmele ar trebui să încerce să selecteze indivizi care se potrivesc solicitărilor postului și valorilor organizației. Notăm că în acest caz, cercetările nu sunt numeroase. Mai mult decât atât, poate fi îmbunătățită luarea de decizii legate de definitivarea angajării după perioada de probă, dar și aici este nevoie de instrumente care să evalueze compatibilitate și, pentru care să fie demonstrată validitatea relativă la criterii variate. Întrucât în momentul participării într-un proces de selecție, potențialul angajat poate fi în situația de a evalua mai greu sau de a nu putea evalua realist compatibilitatea dintre valorile individuale și cele ale organizației respective, întrucât caracteristicile organizaționale sunt greu de identificat în această etapă,

managerii trebuie să acorde atenție comunicării clare a valorilor grupului de lucru și ale organizației, de la începutul recrutării pe un post și pe tot parcursul angajării. Validarea predictivă a compatibilității persoană-organizație la nivelul valorilor se va putea realiza ulterior, după o perioadă de câteva luni de la angajare, relativ la criterii precum satisfacția și performanța în muncă, intenția de a părăsi organizația și chiar motivația în muncă. Potrivit cercetătorilor din domeniu, aceasta ar putea sprijini atragerea, angajarea și reținerea angajaților care împărtășesc aceleași valori și care sunt inspirați de o organizație care le recompensează.

De asemenea, așa cum am arătat și în prezenta lucrare, tehnicile de motivare utilizate de managerii unei companii pot fi dezvoltate prin asigurarea unei compatibilități între valorile individuale și cele organizaționale, cu implicații ulterioare asupra performanței profesionale a angajaților.

Riscul menționat în literatură potrivit căruia un nivel ridicat al compatibilității persoană-organizație conduce la fenomene de tipul groupthink trebuie să fie nuanțat, după cum au susținut și o serie de autori din domeniu, care au afirmat că o bună compatibilitate poate produce inițial rezultate pozitive pe termen scurt în cazul indivizilor; este mai probabil ca indivizii să fie integrați, satisfăcuți și atașați de organizație. Totuși, studiile indică faptul că, pe termen lung, o bună compatibilitate poate avea ca rezultat o omogenitate în gândire, în procesul decizional și în modul de acțiune al angajaților. Legat de practică, acești autori susțin că omogenitatea poate fi utilă în primele etape ale ciclului de viață al unei organizații pentru promovarea creșterii prin intermediul armoniei, colegialității și pentru a se concentra asupra obiectivelor organizației, dar în timp, o trecere la eterogenitate (cel puțin în ceea ce privește perspectivele, cunoștințele și personalitățile persoanelor cărora le revine rolul de a lua decizii în cadrul organizației) va crește probabilitatea unei evaluări corecte a mediului strategic al unei organizații.

Lucrarea de față a studiat o problematică cu un pronunțat caracter aplicativ din domeniul practicilor de managementul resurselor umane. Modelul propus și testat privitor la relația de moderare existentă între compatibilitatea persoană-organizație vizând valorile și mecanismele motivației în muncă (direcționare, persistență și efort) poate susține, alături de alte tehnici și metode, eforturile practicienilor și cercetătorilor de a utiliza tehnici eficiente de motivare a angajaților.

Bibliografie

- Ambrose, M.L., & Kulik, C.T. (1999). Old friends, new faces: motivation research in 1990s. *Journal of Management*, 25 (3), 231-292.
- Arthur, W.JR., Bell, S.T., Villado, A.J., & Doverspike, D. (2006). The Use of Person – Organization Fit in Employment Decision Making: An Assessment of Its Criterion-Related Validity. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 91, No. 4, 786–801.
- Austin, J.T., & Vancouver, J.B. (1996). Goal constructs in psychology: Structure, process, and content. *Psychological Bulletin*, 120 (3), 338-375.
- Autry, C.W., & Wheeler, A.R. (2005). Post-hire human resource management practices and person-organization fit: a study of blue-collar employees. *Journal of Managerial Issues*, 17 (1), 58-75.
- Bandura, A. (2001). Social cognitive theory: an agentic perspective. *Annual Review of Psychology*, 52, 1-26.
- Bandura, A., & Cervone, D. (1986). Differential engagement of self-reactive influences in cognitive motivation. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 38, 92-113.
- Bardi, A., & Locke, E.A. (2003). Negative self –efficacy and goals effects revisited. *Journal of Applied Psychology*, 88, 87-99.
- Bogathy, Z. (2002). Valori în lumea muncii și în mediile organizaționale. *Revista de psihologie organizațională*, Vol II, 1, 26-38 Bucuresti : Editura Polirom.
- Boxx, W.R., Odom, R.Y., & Dunn, M.G.(1991). Organizațional Values and Value Congruency and Their Impact on Satisfaction, Commitment, and Cohesion: An empirical Examination within the Public Sector. *Public Personnel Management*, Vol.20, No.1, 195-205.
- Bowen, D.E., Ledford, G.E. Jr, Nathan, B.R. (1991). Hiring for the organization, not the job. *Academy of Management Executive*, 5(4), 35-52.
- Bretz, R.D., & Judge, T.A., (1994). Person-organization fit and the theory of work adjustment: Implications for satisfaction, tenure, and career success. *Journal of Vocational Behaviour*, 44 (1), 32-54.
- Brown, T.C. & Latham, G.P. (2000). The effects of behavioral outcome goals, learning goals, and urging people to do their best on an individual's teamwork behavior in a group problem-solving task. *Canadian Journal of Behavioral Science*, 34, 276-285.
- Cable, D.M., & Parsons C.K. (2001). Socialization tactics and person-organization fit. *Personnel Psychology*, 54, 1-23.
- Cable, D.M., & DeRue, D.S. (2002). The convergent and discriminant validity of subjective fit perceptions. *Journal of Applied Psychology*, 87 (5), 875-884.
- Cable, D.M., & Edwards, J.R. (2004). Complementary and supplementary fit: A theoretical and empirical integration. *Journal of Applied Psychology*, 89, 822-834.
- Cable, D.M., & Judge, T.A. (1996). Person –organization fit, job choice decision, and organizational entry. *Organizational Behavior and Human Decision Process*, 67 (3), 294-311.
- Cable, D.M., & Judge, T.A. (1997). Interviewer's perceptions of person-organization fit and organizational selection decisions. *Journal of Applied Psychology*, 82 (4), 546-561.

- Cable, D.M., & Parsons, C.K. (2001). Socialization tactics and person-organization fit. *Personnel Psychology*, 54, 1-23.
- Caplan, R.D. (1987). Person-environment theory: Commensurate dimensions, time perspectives, and mechanisms. *Journal of Vocational Behavior*, 31, 248-267.
- Chao, G.T., O'Leary-Kelly, A.M., Wolf, S., Kklein, H.J., & Gardner, P.D. (1994). Organizational socialization: Its content and consequences. *Journal of Applied Psychology*, 79, 730-743.
- Chatman, J.A. (1989). Improving interactional organizational research: A model of person-organization fit. *Academy of Management Review*, 14 (3), 333-349.
- Chatman, J.A. (1991). Matching people and organization. Selection and socialization in public accounting firms. *Administrative Science Quarterly*, 36 (3), 459-484.
- Chirică, S., Andrei, D.M., Ciuce, C. (2008). Aplicațiile psihologiei organizaționale, Cluj-Napoca: Editura ASCR.
- Chirică, S. (2003). Inteligența organizațiilor : Rutinele și managementul gândirii colective. Cluj-Napoca: Presa Universitară Clujeana.
- Christiansen, N., Villanova, P., & Mikulay, S. (1997). Political influence of compatibility: Fitting the person to the climate. *Journal of Organizational Behaviour*, 18, 709-730.
- Cooper-Thomas, H.D., Van Vianen, & A., Anderson, N. (2004). Changes in person-organization fit: The impact of socialization tactics on perceived and actual P-O fit. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 13, 52-78.
- Davis, Lofquist (1984). *A psychological theory of work adjustment*. Minneapolis: University of Minnesota Press.
- Denison, D.R. (1990). *Corporate culture and organizational effectiveness*. New York: Wiley.
- Dineen, B.R., Ash, S.R., & Noe, R.A. (2002). A web for applicant attraction: Person-organization fit in the context of web – based recruitment. *Journal of Applied Psychology*, 87 (4), 723-734.
- Dorner, D. (1991). The investigation of action regulation in uncertain and complex situations. In J. Rasmussen and B. Brehmer (Eds.) *Distributed Decision Making: Cognitive Models for Cooperative Work*. Wiley, Chichester, England.
- Dubinsky, A.J., Kotabe, M., Lim, C.U., & Wagner, W. (1997). The impact of values on salespeople's job response: A cross-national investigation. *Journal of Business Research*, 39,195-208.
- Earley, C.P. (2002). Redifing interactions across culture and organizations: moving forward with cultural intelligence. In *Research in Organizational Behavior: An Annual Series of Analytical Essays and Critical Reviews*. Staw, B.M., & Kramer, R.M. (Eds). Kidlington, UK: Elsevier.
- Edwards, J.R. (1991). Person-job fit: A conceptual integration, literature review, and methodological critique. *International Review of Industrial Psychology*, 6, 283-357.

- Edwards, J.R. (1994). The study of congruence in organizational behavior research: critique and proposal alternative. *Organizational Behavior and Human Decision Process*, 58, 51-100.
- Feather, N.T. (1995). Values, valences, and choice: The influence of values on the perceived attractiveness and choice of alternatives. *Journal of Personality and Social Psychology*, 68, 1135-1151.
- French, J.R.P. Jr., Rogers, W., & Cobb, S. (1974). *Adjustment as person-environment*. In Coelho DAHGV., Adams, J.E. (Ed.), *Coping and adaptation*. New York: Basics Books.
- Frese, M., & Zapf, D. (1994). Action as the core of work psychology: a German approach. In *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Triandis, H.C., & Dunnette, M.D. (Eds). Palo Alto, CA: Consult. Psychology.
- Garling, T. (1999). Value priorities, social value orientations and cooperations in social dilemmas. *British Journal of Social Psychology*, 38, 397-408.
- Griffeth, R.W., Hom, P.W., & Gaertner, S (2001). A meta-analysis of antecedents and correlates of employee turnover: Update, moderator tests, and research implication for the next millennium. *Journal of Management*, 26,463-488.
- Hackman, J.R., & Lawler, E.E. (1971). Employee Reactions to Job Characteristics. *Journal of Applied Psychology*, 55, 259-286.
- Huffcutt, A.I., Conway, J.M., Roth, P.L., & Stone, N.J. (2001). Identification and meta-analytic assesment of psychological constructs measured in employment interviews. *Journal of Applied Psychology*, 86, 897-913.
- Hultman, K. & Gellermann, B. (2002). *Balancing individual and organizational values*. Jossey-Bass/Pfeiffer.
- Illies, J.J., Reiter-Palmon, R., Nies, J.A., & Merriam, J.M. (2005). Personal values and task-oriented versus relationship-oriented leader emergence. Paper presented at the 20th annual conference of the society for industrial and organizational psychology, Los Angeles, C.A.
- Jordan, M., Herriot, P., & Chalmers, C. (1991). Testing Schneider's ASA theory. *Applied Psychology: An international Review*, 40, 47-54.
- Judge, T.A., & Cable, D.M. (1997). Applicant Personality, organizational culture, and organization attraction. *Personnel Psychology*, 50, 359-394.
- Judge, T.A. (1992). The dispositional perspective in human resources research. In G.R. Ferris & K.M. Rowland (Eds), *Research in personnel and human resources management*. Greenwich: JAI Press.
- Judge, T. A., Thoresen, C. J., Bono, J. E., & Patton, G. K. (2001). The job satisfaction–job performance relationship: A qualitative and quantitative review. *Psychological Bulletin*, 127, 376–407.
- Kanfer, R., Chen, G., & Pritchard, R.D. (2003). *Work Motivation, Past, Present, Future*. Routledge: Taylor & Francis Group.
- Komacki, J.L., Coombs, T. & Schepman, S. (1996). Motivational Implications of Reinforcement Theory. In Steers, R.M., Porter, L.W, & Bigley, G.A. (Eds.). *Motivation and Learership at Work*. New York: McGraw-Hill.
- Kristof, A.L.(1996). Person environment fit: an integrative review of its conceptualizations, measurement and implications. *Personnel Psychology*, 49, 1-49.

- Kristof-Brown, A.L., Jansen, K.J., Colbert, A.E. (2002). A policy capturing study of simultaneous effects of fit with jobs, groups and organizations. *Journal of Applied Psychology*, 87, 985-993.
- Kristof-Brown, A.L., Stevens, C.K. (2001). Goal congruence in project teams: Does the fit between members' personal mastery and performance goals matter? *Journal of Applied Psychology*, 86, 1083-1095.
- Kristof-Brown, A.L., Zimmerman, R.D., Johnson, E.C. (2005) Consequences of individual's fit at work: a meta-analysis of person-job, person-organization, person-group, and person-supervisor fit. *Personnel Psychology*, 58, 281-342.
- Kotter, J.P., & Schlesinger, L.A. (1979). Choosing strategies for change. *Harvard Business Review*, March/April, 106-114.
- Latham, G.P., Winters, D.C., & Locke, E.A. (1994). Cognitive and motivational effects of participation: a mediator study. *Journal of Organizational Psychology*, 15, 49-63.
- Latham, G.P., Pinder, C.G. (2005). Work Motivation Theory and Research at the Dawn of the Twenty-First Century. *Annual Review of Psychology*, 56, 485-516.
- Latham, G. P., & Seijts, G. H. (1999). The effects of proximal and distal goals on performance. on a moderately complex task. *Journal of Organizational Behavior*, 20, 421-429
- Lauver, K.J., & Kristof-Brown, A. (2001). Distinguish between employees' perceptions of person-job fit and person-organization fit. *Journal of Vocational Behavior*, 59, 454-470.
- Lawler, E.E., & Porter, L.W. (1969). The effect of performance on job satisfaction. *Industrial Relations*, 8, 20-8.
- Locke, E.A. (1997). The motivation to work: What we know. In M.L. Maehr & P.R. Pintrick (Eds.) *Advances in motivation and achievement*. JAI Press Inc.
- Locke, E.A. (2001). Self-set goals and self-efficacy as mediators of incentives and personality. In M. Erez, U. Kleinbeck, & H. Thierry (Eds.), *Work motivation in the context of a globalizing economy*. New York: Lawrence Erlbaum Associates.
- Locke, E., & Latham, G. 1990. *A theory of goal setting and task performance*. Englewood Cliffs, New York: Prentice-Hall.
- Locke, E.A. & Latham, G.P. (2004). What should we do about motivation theory? Six recommendations for the twenty-first century. *Academy of Management Review*, 29 (3), 388-403.
- Locke, E.A., & Henne, D. (1986). Work motivation theories. In Robertson Cooper (Ed.), *International Review of industrial and organizational psychology*. Chichester, New York: Jon Wiley and Sons Ltd.
- Locke, E., Alavi, M., & Wagner, J. (1997). Participation in decision-making: An information exchange perspective. In G. Ferris (Ed.), *Research in personal and human resources management*. Greenwich, CT: JAI Press.
- Locke, E.A. Latham, G.P. (2002). Building a practically useful Theory of goal setting and task motivation: a 35-year Odyssey. *American Psychologist*, 57, 705-717.
- McCulloch, M.C. & Turban, D.B. (2007). Using person-organization fit to select employees for high-turnover jobs. *International Journal of Selection and Assessment*, 15, 63-71.
- Meyer, J.P., & Allen, N.J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1, 61-89.

- Meyer, J.P., & Allen, N.J. (1997). *Commitment in workplace: Theory, research, and application*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Meyer, J.P., Stanley, D.J., Herscovitch, L., Topolnysky, L. (2001). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61, 20-52.
- Meyer, J.P., Stanley, D.J., Herscovitch, L., Topolnysky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behaviour*, 61, 20-52.
- Meyer, J.P., Becker, T.E., Vandenberghe, C. (2004). Employee Commitment and Motivation: A Conceptual Analysis and Integrative Model. *Journal of Applied Psychology*, 2004, Vol.89, No.6, 991-1007.
- Miller, D. (1990). *The Icarus paradox: How exceptional companies bring about their downfall*. New York: Harper/ Collin.
- Minner, J.B. (2003). The Rated Importance, Scientific Validity, and Practical Usefulness of Organizational Behavior Theories: A Quantitative Review. *Academy of Management Learning and Education*, 2, 250-268.
- Minner, J.B. (2005). *Organizational Behavior 1- Essentials theories of motivation and leadership*. M.E. –Sharpe, Inc.
- Mitchel, T.R. (1997). Matching motivational strategies with organizational contexts. In B.M. Staw & L.L. Cummings (Eds.). *Research in organizational behavior*. Greenwich, CT: JAI Press.
- Muchinsky, P.M., & Monahan, C.J. (1987). What is person-environment congruence? Supplementary versus complementary models of fit. *Journal of Vocational Behavior*, 31(3), 268-277.
- Oldham, G.R. (1976). Job Characteristics and Internal Motivation: The Moderating Effect of Interpersonal and Individual Variables, *Human Relations*, 29, 559-569.
- O' Reilly, C. & Caldwell, D. (1985). The Impact of Information on Job Choices and Turnover. *Academy of Management Review*, Vol. 28 (4), 934-943.
- O' Reilly, C., Chatman, J.A. & Caldwell, D. (1991). People and Organizational Culture: A Q-Sort Approach to Assessing Person-Organization Fit. *Academy of Management Journal*, 34, 487-516.
- Ostroff, C., Rothansen, T.J. (1997). The moderating effect of tenure in person-environment fit: A field study in educational organizations. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 70, 173-188.
- Ostroff, C., Shin, Yuhung, & Kincki, A.J. (2005). Multiple perspectives or congruence: relationships between value congruence and employee attitudes. *Journal of Organizational Behavior*, 26, 591-623.
- Peters, T. J., & R. H. Waterman, Jr., *In Search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies*, New York, NY: Harper & Row, 1982.
- Parkington, J.P., & Schneider, B. (1979). Some correlates of experienced job stress: A boundary role study. *Academy of Management Journal*, 22, 270-281.
- Parks, L., & Guay, R.P. (2009). Personality, values, and motivation. *Personality and Individual Differences*, 47, 675-684.
- Pinder, C.C. (1998). *Work motivation in organizational behavior*. New York: Prentice Hall.
- Pinfield, L.T. (1995). *The operation of internal labour markets: Staffing practices and vacancy chains*. New York: Plenum.

- Ployhart, R.E. (2003). The Measurement and Analysis of Motivation. In Kanfer, R., Chen, G., & Pritchard, R.D. (2003). *Work Motivation, Past, Present, Future*. Routledge: Taylor & Francis Group.
- Posner, B.Z., Kouzes, J.M., & Schmidt, W.H. (1985). Shared Values Make a Difference: An Empirical Test of Corporate Culture. *Human Resources Management*, 24 (3), 293-309.
- Ravlin, E.C., & Meglino, B.M. (1987). Effect of values on perception and decision making: A study of alternative work values measures. *Journal of Applied Psychology*, 72, 666-673.
- Rice, R.W., McFarlin, D.B., Hunt, R.G., & Near, J.P. (1985). Organizational Work and the perceived quality of life: Toward a conceptual model. *Academy of Management Review*, 10, 296-310.
- Rokeach, M. (1973). *The nature of human values and value system*. New York: The Free Press.
- Ros, M., Schwartz, S.H., & Surkis, S. (1999). Basic Individual Values, Work Values, and the Meaning of Work. *Applied Psychology: An International Review*, 48 (1), 49-71.
- Rothkopf, E.Z., & Billington, M. J. (1979). Goal-guided learning from text: Inferring a descriptive processes model from inspection times and eye movements. *Journal of Educational Psychology*, 71, 310-327
- Ryan, A.M., & Kristof-Brown, A.L. (2003). *Personality's role in person-organization fit: Unresolved issues*. In Barrick, M., & Ryan, A.M. (Eds.). *Personality and work*, San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Salancik, G.R., & Pfeffer, J. (1977). "An examination of need satisfaction models of job attitudes." *Administrative Science Quarterly*, 22 (1977): 427-456
- Sava, F.A.(2004). *Data analysis in psychological studies. Complementary statistical methods*. Cluj-Napoca, ASCR Press
- Schwartz, S.H. (1992). Universals in the content and the structure of values: Theoretical advances and empirical tests in 20 countries. In Zanna (Ed.). *Advances in experimental social psychology*. San Diego, C.A.: Academic Press.
- Schein, E.H. (1985). *Organizational Culture and Leadership*, San Francisco: Jossey-Bass.
- Schermerhorn, J.R., Hunt, J.G., & Oborn, R.N. (2002). *Organizational Behavior*. New York: Jon Wiley and Sons Inc.
- Schneider, B. (1987). The people make the place. *Personnel Psychology*, 40, 437-453.
- Schneider, B. (2001), Fits about fit. *Applied Psychology: An international review*, 50(1), 141-152.
- Schneider, B., Goldstein, H.W., & Smith, D.B. (1995). The ASA framework: An update. *Personnel Psychology*, 48, 747-774.
- Schneider, B., Kristof, A.L., Goldstein, H.W., & Smith, D.B.(1997). What is this thing call fit? In N.R. Anderson & P. Herriot (Eds). *Handbook of selection and appraisal*. London: Wiley.
- Schneider, B., Smith, D.B. & Paul, M.C. (2001). P-E fit and Attraction-Selection- Attrition Model of Organizational Functioning: Introduction and Overview. In Erez, M., Kleinbeck, U., & Thierry, H. (Eds.). *Work Motivation in the Context of Globalizing Economy*. Lawrence Erlbaum Associates.
- Schneider, B., Smith, D. B., & Sipe, W. (2000). Personnel selection psychology: Multi-level views. In K. J. Klein & S.W.J. Kozlowski (Eds.), *Multi-level theory, research, and methods in organizations*. San Francisco: Jossey-Bass.

- Sheldon, K.M., & Elliot, A.J. (1997). Goal striving, need satisfaction, and longitudinal well being: The self-concordance model. *Journal of Personality and Social Psychology*, 76, 482-497.
- Seijts, G.H., & Latham, G.P. (2002b). The effects of goal setting and group size on performance in social dilemma. *Canadian Journal of Behavioral Science*, 32, 104-116.
- Seijts, G., Meertens, R., & Kok, G. (1997). The effects of task importance and publicness on the relation between goal difficulty and performance. *Canadian Journal of Behavioural Science*, 29(1), 54-62.
- Simmering, M.J., Colquitt, J.A., Noe, R.A., & Porter, C.O.L.H. (2003). Conscientiousness, autonomy, fit, and development: a longitudinal study. *Journal of Applied Psychology*, 88, 954-963.
- Staw, B.M. (1991). Dressing up like an organization: When psychological theories can explain organizational action. *Journal of Management*, 17, 805-819.
- Steers, R.M., Shapiro, D.L. (2004). The Future of Work Motivation Theory. *Academy of Management Review*, Vol.29, No3, 379-387.
- Tett, R.P., & Meyer, J.P. (1993). Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: Path analysis based on meta-analytic findings. *Personnel Psychology*, 46, 259-293.
- Tom, V.R., (1971). The role of personality and organizational images in the recruiting process. *Organizational Behavior and Human Performance*, 6, 573-592.
- Tubre, T.C., & Collins, J.M. (2000). Jackson and Schuller (1985) revised: A meta-analysis of the relationship between role ambiguity, role conflict, and job performance. *Journal of Management*, 26, 259-293.
- Van Vianen, A.E.M., (2000). Person-organization fit: The match between newcomers' and recruiters' preferences for organizational cultures. *Personnel Psychology*, 53, 113-149.
- Vandenberghe, C. (1999). Organizational culture, person fit, and turnover: a replication in the health care industry. *Journal of Organizational Behavior*, 20, 175-184.
- Verquer, M.L., Beehr, T.A., & Wagner, S.H. (2003). A metaanalysis of the relationship between person-organization fit and work attitudes. *Journal of Vocational Behavior*, 63, 473-489.
- Verplanken, B., & Holland, R.W. (2002). Motivated decision-making: Effects of activation and self-centrality of values on choice and behavior. *Journal of Personality and Social Psychology*, 82, 434-447.
- Weiss, H.M. (1978). Social learning of work values in organizations. *Journal of Applied Psychology*, 63, 711-718.
- Wegge, J. & Haslam, A. (2003). Group goal setting, social identity and self-categorization: Engaging the collective self to enhance group performance and organizational outcomes. In A. Haslam, D. van Knippenberg, M. Platow & N. Ellemers (Eds.), *Social identity at work: Developing theory for organizational practice* (pp 74-99). London: Taylor and Francis.
- Wood, R. E., Mento, A. J., & Locke, E. A. (1987). "Task complexity as a moderator of goal effects: A meta-analysis". *Journal of Applied Psychology*, 72, 416-425.
- Wood, R. E., Atkins, P. W. B., & Bright, J. E. H. (1999). Bonuses, Goals and Instrumentality Effects. *Journal of Applied Psychology*, 84(5), 703-720.
- Zetik, D.C., & Stuhlmacher, A. (2002). Goal setting and negotiation performance: a metanalysis. *Group Process. Intergroup Rel*