

STUDII ȘI CERCETĂRI

Efectul mediator al sprijinului organizațional perceput asupra relației dintre compatibilitatea percepută între persoană și organizație și sentimentul de împuternicire la locul de muncă

CRISTINA-FLORINA CHIRAZOF

Lugera – The People Republic

Abstract

The main objective of the current non-experimental study is to investigate the mediating role of the perceived organizational support over the relationship between the perceived person - organisation fit and the psychological empowerment at work. Therefore, the main hypothesis that is investigated is the following: High levels of the perceived person-organisation fit variable will predict high levels of work empowerment between the employees, the perceived organizational support having an indirect effect over the above mentioned relationship. The research sample was N = 124 participants (75 women, 50 men), these persons being hired in different types of organizations and having different professional roles. The used instruments in this research were: Perceived Person-Organisation Fit Scale developed by Cable & Judge (1996), Empowerment at work Scale (Spreitzer, 1995) and the Perceived Organisational Support Questionnaire (Eisenberger et al., 1986). The obtained results support the mediation hypothesis, more specifically, it indicates that the perceived organizational support has a mediating role over the relationship between the perceived person - organisation fit variable and the psychological empowerment at work. The theoretical and applied underpinnings of this research are detailed in the conclusions and discussion sections.

Keywords

perceived person organization fit, empowerment at work, perceived organizational support

Rezumat

Acest studiu non-experimental are ca obiectiv investigarea rolului mediator al sprijinului organizațional perceput asupra relației dintre compatibilitatea percepută între persoană și mediul organizațional și sentimentul de împuternicire la locul de muncă. Am pornit de la premisa că nivelurile ridicate ale compatibilității percepute între persoană și organizație prezic nivelurile ridicate ale sentimentului de împuternicire la locul de muncă, sprijinul organizațional perceput având un efect indirect asupra acestei relații. Lotul de participanți a fost format din 124 de respondenți (75 femei, 50 bărbați), persoane care provin din medii organizaționale diferite și care au diferite roluri profesionale. Instrumentele utilizate au fost: scala de Compatibilitate percepută între persoană și organizație dezvoltată de Cable și Judge (1996), scala Sentimentului de împuternicire la locul de muncă (Spreitzer, 1995) și chestionarul Suportul organizațional perceput (Eisenberger și colab., 1986). Rezultatele obținute susțin ipoteza privind rolul mediator al sprijinului organizațional perceput asupra relației dintre compatibilitatea percepută între persoană și organizației și sentimentul de împuternicire. Implicațiile teoretice și practice pe care rezultatele studiului derulat le evidențiază sunt discutate în secțiunea discuții și concluzii.

Cuvinte cheie

compatibilitatea percepută între persoană și organizație, sentimentul de împuternicire, sprijinul organizațional perceput

Résumé

Cette étude non expérimentale a comme objet l'enquête de rôle médiateur du soutien organisationnel perçu entre la compatibilité organisationnelle, perçue entre l'environnement individuel et organisationnel et le sens de l'autonomie au

Adresă de corespondență: cristinachirazof@gmail.com

travail. Nous avons supposé que: Les niveaux élevés de compatibilité perçue entre la personne et l'organisation prévoient des niveaux élevés de sentiment d'autonomie au travail, le soutien organisationnel perçu ayant un effet indirect sur cette relation. Le groupe de participants a été composé N = 124 répondants (75 femmes et 50 hommes), personnes de différents milieux organisationnels et ayant des différents rôles professionnels. Les instruments utilisés ont été: l'échelle de la Compatibilité perçue entre la personne et l'organisation développé par Cable et Judge (1996), l'échelle du Sentiment de l'émancipation au travail (Spreitzer, 1995) et le questionnaire Le soutien organisationnel perçu (Eisenberger et al., 1986). Les résultats obtenus soutiennent l'hypothèse concernant le rôle médiateur du soutien organisationnel perçu sur la relation entre la compatibilité perçue entre la personne et l'organisation et le sentiment d'autonomie. Les implications théoriques et pratiques des résultats de l'étude présentée sont discutées dans la section : discussions et conclusions.

Mots-clés

la compatibilité perçue entre la personne et l'organisation, le sentiment de l'autonomie, le soutien perçu de l'organisation

Introducere

Tema centrală abordată în cadrul acestei cercetări este reprezentată de interacțiunea dintre persoană și mediu, mediul fiind definit ca organizație – loc de muncă al persoanei respective, acolo unde elementele individuale și cele organizaționale se află într-un continuu proces de schimbare și dezvoltare. Psihologia interacționistă are ca obiect de studiu relația dintre individ și mediu (Endler și Magnusson, 1976). Conceptul de interacționism susține teoria conform căreia comportamentul reprezintă o funcție atât a persoanei, cât și a situației sau mediului în care acea persoană se află. Această ipoteză a căpătat mai mult teritoriu științific odată cu introducerea de către Lewin (1935) a ecuației $B = f(P, E)$, care susține următoarea idee: comportamentul (B) este o funcție a interacțiunii persoană (P) – mediu (E). Astfel, comportamentul este determinat de interacțiunea situație-persoană (Terborg, 1981).

În prezent, nevoia și direcția pe care majoritatea organizațiilor și angajatorilor o urmează vizează nu numai performanța în sarcină (engl. *task performance*) a angajaților, atinsă nu doar la nivelul indicatorilor numerici ai muncii lor, ci și la nivelul motivației intrinseci, manifestată ca proprie inițiativă și împuternicire pe care aceștia o resimt în raport cu munca lor. Sentimentul împuternicirii profesionale, se reflectă în direcția comună pe care angajatul o are alături de organizația din care face parte, fără a fi nevoie de un proces de micro-management pentru ca interesele companiei să fie urmate, ci angajații devin „proprietari”

asupra propriei lor activități, dorind să o realizeze cât mai bine, pentru a obține cele mai bune rezultate, atât la nivel profesional individual, cât și la nivel organizațional (Spreitzer, 2006, 2008).

De aceea, conceptul de sentiment de împuternicire (engl. *empowerment*) continuă să fie un punct de interes al cercetărilor actuale (Spreitzer, 2008). În acest sens, este nevoie de o înțelegere mai clară și mai profundă atât a antecedentelor, cât și a consecințelor sentimentului de împuternicire asociat forței de muncă. Totodată, identificând variabilele care pot face persoanele angajate să se simtă mai motivate, se pot crea și implementa programe de dezvoltare, astfel încât efectele să devină durabile, și nu doar situaționale.

În urma cercetărilor din aria personalității dezbaterile privind interacțiunea persoană-situație au fost rezumate de către Kenrick și Funder (1988) în următoarele patru principii: 1) trăsături specifice prezic comportamente doar în situații relevante, 2) toate trăsăturile sunt mai vizibile în anumite situații, decât în altele, 3) trăsăturile unei persoane pot schimba o situație și 4) oamenii aleg diferite contexte / medii care să fie compatibile trăsăturilor lor. Toate aceste 4 principii își regăsesc aplicabilitatea și în mediul organizațional. Psihologia organizațională definește relația dintre angajat și angajator ca fiind efortul și loialitatea pe care angajații o manifestă în raport cu resursele, materialele și beneficiile socio-economice pe care organizația le oferă (Aselage și Eisenberger, 2003). Ceea ce se află la baza acestui schimb este norma reciprocității, care se manifestă prin obligația reciprocității unui tratament

favorabil. În măsura în care ambii parteneri ai schimbului sunt dispuși să ofere celuilalt resursele necesare dorite, reciprocitatea resurselor valorizate la un nivel din ce în ce mai înalt, în timp va întări relația de schimb dintre parteneri (Gouldner, 1960).

Traectoria urmată în cadrul acestui studiu se încadrează în abordarea teoretică propusă de Schneider și colab. (1995) a modelului ASA (engl. *attraction–selection–attrition*) – atragere - selecție – eliminare a mediului. Astfel, rezultatele empirice susțin ipoteza conform căreia atât comportamentul de alegere a unui loc de muncă (engl. *attraction*), cât și practicile de angajare ale organizației (engl. *selection*) sunt principalele antecedente ale compatibilității între persoană și mediu. Totodată, ultima dimensiune a modelului propus de Schneider și colab. (1995) – engl. *attrition* – vorbește despre modul în care mecanismele de selecție ale mediului organizațional sunt exercitate asupra angajaților, astfel încât persoanele care nu se potrivesc cu mediul, vor părăsi organizația. Atunci când acest lucru se întâmplă, în cadrul organizației va rămâne un grup de angajați mult mai omogen decât cel inițial format în prima etapă de atracție în organizație (Schaubroeck, Ganster și Jones, 1998; Schneider, Smith, Taylor și Fleenor, 1998; Giberson, Resick și Dickson, 2005).

În cadrul literaturii de specialitate, o atenție considerabilă a fost acordată identificării celor mai puternici predictorii ai performanței și a celor mai eficiente și valide metode de selecție (de exemplu, Hunter și Schmidt, 1998). În același timp, psihologia industrial-organizațională trebuie să ofere răspunsuri solide nu doar în domeniul deciziilor de selecție, ci și în ceea ce privește parcursul unei persoane în cadrul organizației, fie și numai din perspectiva predicției performanței interacțiunea persoană-organizație este vitală, întrucât variația intra-individuală a performanței este considerată a fi mai ridicată față de cea inter-individual (Stewart și Nandleolyar, 2006).

Ulterior integrării în organizație ca noi angajați, ceea ce asigură întărirea și alimentarea sentimentului de compatibilitate sunt practicile organizaționale și individuale de socializare (Cable și Parsons, 2001; Chatman, 1991). De asemenea, majoritatea

studiilor privind consecințele și efectele pe care nivelurile ridicate ale compatibilității între persoană și mediu organizațional le poate avea, vorbește despre existența unor rezultate pozitive la nivel organizațional: niveluri ridicate ale satisfacției profesionale (Westerman și Cyr, 2004; Wheeler, Coleman-Gallagher, Brouer și Sablynski, 2007) și ale angajamentului organizațional corelează negativ cu intenția angajaților de a părăsi organizația (Verquer, Beehr și Wagner, 2003), precum și manifestarea unor comportamente prosociale la nivelul organizației – comportament civic organizațional (Kristof, 1996; Goodman și Svyantek, 1999; Hoffman și Woehr, 2006).

Astfel, obiectivul general al acestui studiu este acela de a investiga relația angajat-organizație, prin intermediul compatibilității între persoană și organizație, sentimentului de împuternicire pe care angajații îl resimt la locul de muncă și sprijinului organizațional perceput.

Compatibilitatea percepută între persoană și organizație (Perceived Person Organisation Fit)

Conceptul de compatibilitate se referă la faptul că, pentru fiecare persoană există anumite medii cu care se potrivește mai bine la nivelul mai multor dimensiuni și caracteristici personale. Compatibilitatea a fost conceptualizată fie ca similaritatea între persoană și mediu – compatibilitate suplimentară, fie ca deosebirea între persoană și mediu – compatibilitate complementară, atunci când cele două entități se completează una pe cealaltă (Muchinsky și Monahan, 1987).

Pornind de la aceste două tipuri de compatibilitate, Kristof (1996, 2005) definește acest concept ca fiind acea compatibilitate care apare între persoană și organizație, atunci când cel puțin una dintre aceste entități îi oferă celeilalte ceea ce aceasta are nevoie sau atunci când ambele entități împărtășesc caracteristici fundamentale similare, sau când cele două situații se petrec concomitent. Conform clasificării pe care Kristof (1996) o propune,

principiul complementarității menționat de Muchinsky și Monahan (1987) este acoperit de două tipuri de compatibilitate și anume: compatibilitatea între nevoi și ofertă – atunci când organizația satisface nevoile individului și compatibilitatea între cerere și abilități, atunci când persoana posedă acele abilități care îndeplinesc și satisfac cerințele și nevoile organizației.

Așa cum în ceea ce privește definirea, teoretizarea și clasificarea compatibilității au existat numeroase direcții, măsurarea acestei variabile a fost și ea un subiect de discuții printre cercetători. Kristof-Brown, Zimmerman și Johnson (2005) menționează trei evaluări ale compatibilității persoană-mediul: percepută, subiectivă și obiectivă. Ceea ce susțin rezultatele studiilor este faptul că dintre cele trei tipuri ale compatibilității enumerate mai sus, cea percepută este un predictor mai bun pentru rezultatele profesionale care apar în cadrul organizației, decât nivelul real al compatibilității între persoană și organizație (Arthur, Bell, Villado și Doverspike, 2006). Totodată, acest tip de compatibilitate este cel mai puternic predictor al atitudinilor și comportamentelor organizaționale (Cable și Judge, 1997). Kristof-Brown și Jansen (2007), precum și Supeli și Creed (2014) susțin faptul că o reală compatibilitate între persoană și organizație poate avea anumite efecte doar dacă persoana respectivă percepe existența acestei compatibilități.

Importanța acestei variabile este evidențiată prin intermediul rezultatelor studiilor meta-analitice (de exemplu, Kristof-Brown și colab. 2005; Verquer și colab., 2003) care ilustrează validitatea predictivă a compatibilității persoană-mediul asupra satisfacției profesionale și intenției de a părăsi organizația. Studiul compatibilității persoană-mediul a fost completat cu elemente noi: rezultatele studiului realizat de Wheeler, Coleman-Gallagher, Brouer și Sablynski (2007) susțin faptul că niveluri ridicate ale compatibilității între persoană și organizație prezic indirect intenția de a părăsi organizația, prin prezența satisfacției profesionale, iar intenția de a părăsi organizația este prezisă de compatibilitatea persoană-organizație doar în cazul angajaților

care consideră că există oportunități profesionale alternative. Astfel, angajații vor alege să rămână în cadrul unei organizații în ciuda unei slabe compatibilități între acesta și organizație sau în ciuda insatisfacției profesionale, deoarece nu cred că în acel moment există alternative mai bune (Wheeler și colab., 2007). O altă cercetare meta-analitică derulată de Verquer, Beehr și Wagner (2003) a abordat relația dintre compatibilitatea persoană-organizație și satisfacția profesională, angajamentul organizațional și intenția de a părăsi organizația. Acest studiu a evidențiat următoarele rezultate: mărimea efectului pentru intenția de a părăsi organizația a fost de $d = .18$, iar pentru angajamentul organizațional de $d = .28$.

Ceea ce studiile enumerate mai sus investighează sunt antecedentele și consecințele nivelului de compatibilitate între un angajat și locul său de muncă, rezultatele obținute susținând faptul că nivelurile ridicate ale compatibilității între persoană și organizație pot prezice niveluri ridicate ale satisfacției profesionale, niveluri ridicate ale angajamentului organizațional, ale comportamentelor de tip civic la locul de muncă, și chiar ale performanței profesionale (Kristof, 1996; Goodman și Svyantek, 1999). În același timp, cea mai mare parte a cercetărilor s-a centrat pe implicațiile compatibilității și mai puțin pe identificarea antecedentelor individuale sau organizaționale ale compatibilității. Acesta este unul dintre motivele pentru care studiul prezent își dorește să abordeze această temă de cercetare în relație cu sentimentul de înputernicire la locul de muncă, dar și cu sprijinul organizațional perceput. Dacă această compatibilitate între persoană și organizație poate prezice astfel de aspecte pozitive, se poate concluziona că și cunoașterea și investigarea fenomenelor care stau la baza acestei compatibilități sau cele care pot aduce modificări asupra manifestării ei sunt la fel de importante.

O altă zonă investigată în cadrul literaturii de specialitate este relația dintre compatibilitatea persoană-organizație și atitudinile și comportamentele pe care angajații le manifestă la locul de muncă. În

cercetarea derulată de Kim, Aryee, Loi și Kim (2013), relația menționată mai sus este mediată de schimbul social perceput între angajat și organizație, iar relația dintre compatibilitatea persoană-organizație și schimbul social perceput între angajat și organizație este moderată de tranzacția dintre lider și membrii echipei (engl. *leader member exchange* – Modelul LMX). Astfel, niveluri ridicate ale tranzacției dintre lider și membrii echipei cresc impactul pozitiv pe care compatibilitatea persoană-organizație îl are asupra schimbul social perceput între angajat și organizație. Aceste rezultate indică faptul că între compatibilitatea persoană-mediul și schimbul social perceput există o interacțiune care merită a fi investigată în profunzime.

Sprijinul organizațional perceput (Perceived Organisational Support)

Teoria suportului organizațional (Eisenberger, Huntington, Hutchison și Sowa, 1986; Shore și Shore, 1995) susține faptul că pentru a determina disponibilitatea sau pregătirea de care organizația dispune pentru a recompensa eforturile profesionale suplimentare depuse de către angajați și pentru a le satisface acestora anumite nevoi socio-emoționale, angajații dezvoltă anumite credințe globale privind măsura în care organizația din care aceștia fac parte valorizează contribuția lor și are în vedere starea lor de bine.

Potrivit teoriei suportului organizațional, sentimentul sprijinului organizațional perceput este dezvoltat de tendința angajaților de a atribui organizației caracteristici umane (Eisenberger și colab., 1986). Deseori, acțiunile pe care agenții organizației le realizează sunt percepute ca fiind mai degrabă indicatori ai intenției organizației ca și întreg, decât atribute doar unor motive ale agenților care fac parte din organizație. Acest proces de personificare a organizației este susținut de responsabilitatea legală, morală și financiară pe care organizația o are asupra acțiunilor și deciziilor agenților săi, de procedurile, normele și cultura organizațională care oferă continuitate și

prescrie comportamentele rolurilor profesionale, dar și de puterea pe care agenții organizației o exercită asupra angajaților. Astfel, pe baza acestei personificări a organizației, angajații percep tratamentul favorabil sau nefavorabil ca un indicator al faptului că organizația le oferă sau nu sprijin (Levinson, 1965).

O caracteristică importantă a suportului organizațional este aceea ca acesta să fie voluntar (Cotterell, Eisenberger și Speicher, 1992). Teoriile schimbului social susțin faptul că resursele sau ajutorul primit din partea altora sunt prețuite mai mult dacă acestea sunt rezultatul alegerii libere a celui care le oferă, independentă de alte constrângeri sau impuneri, decât dacă această decizie nu stă în controlul celui care ajută (Eisenberger și colab., 1986). Un asemenea ajutor este un indicator al respectului și valorizării beneficiarului de către persoana care oferă respectivul ajutor (Aselage și Eisenberger, 2003; Cotterell, Eisenberger și Speicher, 1992; Eisenberger, Cotterell și Marvel, 1987; Gouldner, 1960).

Astfel, toata gama de recompense organizaționale care include salariul, bonusurile, promovările și contribuțiile pe care angajatul le poate aduce în cadrul organizației, contribuie mai mult la sentimentul de sprijin organizațional perceput atunci când aceste sunt acțiuni voluntare, și nu reprezintă rezultatul constrângerilor externe de tip legislativ al sindicatelor muncii sau prevederilor guvernamentale de sănătate și securitate în muncă (Eisenberger și colab., 1986, Shore și Shore, 1995). Se poate susține faptul că sprijinul organizațional perceput (SOP) este înțeles și interiorizat ca fiind o asigurare a faptului că, atunci când angajatul va avea nevoie de ajutor din partea organizației pentru a-și finaliza cu succes sarcinile de lucru și pentru a gestiona anumite situații stresante sau probleme dificile, acel ajutor îi va fi acordat.

Cercetările privind sprijinul organizațional perceput derulate până în prezent propun două categorii majore de antecedente ale acestei variabile organizaționale: 1) percepțiile angajaților în raport cu onestitatea, corectitudinea și sprijinul oferit de top management, superiorii direcți și colegii de muncă, condițiile de

muncă, justiția procedurală (Wayne, Shore și Liden, 1997; Rhoades și colab., 2001; Rhoades și Eisenberger, 2002; Allen, Shore și Griffeth, 2003) și 2) practicile voluntare de Resurse Umane care implică investițiile pe care organizația le face pentru angajații săi – programe de training și dezvoltare (Wayne, Shore, și Liden, 1997; Eisenberger, Rhoades și Cameron, 1999; Allen, Shore și Griffeth, 2003) și timp liber pentru educație, beneficiile oferite angajaților cu familii (Sinclair, Hannigan și Tetrick, 1995), dar și recunoașterea pe care organizația o manifestă față de angajați – rata de promovare și recompensele financiare, precum creșterile salariale și bonusurile (Wayne, Shore, Bommer și Tetrick, 2002).

În ceea ce privește aria de consecințe și rezultate ale sprijinului organizațional perceput, cercetările s-au concentrat atât asupra celor atitudinale, cât și a celor comportamentale.

Angajamentul organizațional afectiv este una dintre primele variabile puse în legătura cu sprijinul organizațional, astfel, mai multe cercetări susțin ipoteza conform căreia niveluri ridicate ale sprijinului organizațional perceput indică niveluri ridicate ale angajamentului afectiv (Eisenberger și colab., 1986; Shore și Tetrick, 1994; Shore și Wayne, 1993; Sinclair, Hannigan și Tetrick, 1995; Wayne și colab., 1994).

Totodată, satisfacția profesională s-a dovedit a fi puternic relaționată cu sprijinul organizațional perceput (Shore și Tetrick, 1994). Absenteismul a fost și el studiat în relație cu SOP, iar rezultatele au indicat faptul că nivelurile ridicate ale SOP sunt relaționate cu niveluri scăzute ale absenteismului. (Eisenberger și colab., 1986). De asemenea, SOP corelează pozitiv și cu altruismul și comportamentele civice organizaționale, cu precădere dimensiunea complianței a acestor comportamente, precum și cu două tipuri de comportamente ale managementului impresiei – a-l face pe superior atent și conștient de realizările angajatului și realizarea unor favoruri superiorului (Shore și Wayne, 1993).

Sprijinul perceput din partea supervisorilor face referire la credința angajaților că superiorilor sau supervisorilor

săi le pasă și valorizează contribuția lor. Dat fiind faptul că supervisorii sunt reprezentanți ai organizației și sunt, de cele mai multe ori, însărcinați cu responsabilitatea de a evalua angajații și de a le comunica obiectivele și valorile organizaționale, angajații percep tratamentul pe care îl primesc din partea supervisorilor un indicator al sprijinului organizațional (Eisenberger și colab., 2002). Justiția procedurală este cel de-al treilea antecedent al sprijinului organizațional perceput și aceasta vizează corectitudinea procedurilor și politicilor organizaționale privind distribuirea resurselor necesare (Greenberg, 1990).

În ceea ce privește rolul mediator al sprijinului organizațional perceput, acesta a fost evidențiat în relația dintre practicile de Resurse Umane (experiențele de dezvoltare, promovările) și angajamentul afectiv, intenția de a părăsi organizația și comportamentul civic organizațional (Wayne și colab., 1997), și în cadrul asocierilor dintre participarea în cadrul procesului de luare a deciziilor, securitatea profesională și corectitudinea acordării de recompense și angajamentul afectiv (Allen, Shore și Griffeth, 2003). Totodată, relația dintre trei variabile generale care țin de experiențele profesionale – recompensele organizaționale, justiția procedurală și sprijinul superiorului, și angajamentul afectiv (Rhoades și colab., 2001) este și ea mediată de sprijinul organizațional perceput. Același rol poate fi observat și în cadrul relațiilor dintre justiția procedurală și patru forme ale comportamentului extra-rol: ajutorul interpersonal, inițiativa individuală, efortul personal (descrie performanța obținută în anumite sarcini de muncă pe lângă cele uzuale) și promovarea unei imagini pozitive a organizației (engl. *loyal boosterism*) care descrie acțiunea de promovare a imaginii organizaționale unor părți externe) (Moorman, Blakely și Niehoff, 1998).

Realizând o scurtă concluzie în urma încadrării teoretice și conceptuale a sprijinului organizațional perceput, se poate afirma că acesta reprezintă un mecanism de reglaj la nivel organizațional, atât din punct de vedere comportamental, cât și la nivel atitudinal. Întreaga suită de antecedente și

consecințe pe care le exercită la nivelul ambelor entități ale interacțiunii persoană-angajatul și organizația-mediul de lucru, fac ca sprijinul organizațional perceput să devină o variabilă organizațională al cărei control să poată influența nu doar efectele muncii, ci și modalitatea prin care aceste efecte sunt obținute sau ce alte fenomene pot fi apărea în cadrul acestui proces.

Sentimentul de împuternicire la locul de muncă (Empowerment at work/Work Empowerment).

Deci și colab. (1989) susțin ideea conform căreia, indivizii, pentru a se simți împuterniciți, trebuie să perceapă mediul în care se află ca fiind unul lipsit de constrângeri. Într-o organizație se poate întâmpla ca resursele puse la dispoziția angajaților să poată fi accesate cu ușurință, însă, dacă angajații nu sunt informați cu privire la aceste aspecte, ei vor resimți un nivel scăzut al sentimentului de împuternicire, crezând că acele resurse nu pot fi utilizate de către ei (astfel, ei își vor construi o realitate perceptuală). Acest lucru denotă faptul că, percepțiile pe care angajații și le formează cu privire la mediul lor de lucru le conturează sentimentul de împuternicire, mai mult decât realitatea obiectivă. Iar pentru că sentimentul de împuternicire este definit ca fiind un set de cogniții, acesta trebuie evaluat prin intermediul percepțiilor (Walsh, 1995).

Sentimentul de împuternicire la locul de muncă este un concept relativ nou în psihologia industrial organizațională, cel puțin sub această denumire (Menon, 2001). Literatura de specialitate încearcă în continuare să identifice și să reducă din gradul de ambiguitate care planează asupra acestui construct. Una dintre cauzele majore de ambiguitate este reprezentată de utilizarea diferită a acestei variabile, care de multe ori face referire la concepte distincte ca și semnificație și implicații practice. Astfel, termenul de „empowerment” a fost utilizat fie pentru a ilustra acțiunea de a împuternici alte persoane, fie pentru a descrie un proces intern al unei persoane care trăiește acest sentiment al împuternicirii.

Cele trei mari categorii care vizează abordările cercetării științifice asupra sentimentului de împuternicire la locul de muncă sunt următoarele: 1) abordarea structurală, 2) abordarea motivațională și 3) abordarea privind leadership-ul. Prima abordare definește sentimentul de împuternicire ca fiind garantarea puterii și a autorității de luarea a deciziilor în organizații și reprezintă perspectiva tradițională asupra sentimentului de împuternicire, în cadrul căreia deținătorii puterii transferă o parte din această putere către angajați. Această putere este percepută ca o abilitate de a influența rezultatele organizaționale, ea provenind din surse precum autoritatea ierarhică, controlul resurselor și centralizarea rețelei care va lua deciziile (Astley și Sachdeva, 1984; Mintzberg, 1984). Kanter (1977) este cel care a introdus acest concept în literatura de specialitate privind studiile în domeniul managementul. Tot el susține faptul că sentimentul de împuternicire este o urmare a decentralizării și a aplatizării ierarhiei în cadrul organizației, crescând astfel gradul de participare a angajaților în viața organizației.

Dacă abordarea socio-structurală a empowerment-ului (Spreitzer, 2006, 2008), nu face trimitere și la starea psihologică a celui angajat împuternicit, abordarea motivațională se concentrează asupra împuternicirii psihologice a angajaților. Cei care au introdus pentru prima dată perspectiva psihologică motivațională asupra sentimentului de împuternicire au fost Conger și Kanungo (1988) (Menon, 2001; Seibert, Wang și Courtright, 2011), definind sentimentul de împuternicire ca fiind ”un proces de intensificare a sentimentelor de auto-eficacitate în rândul membrilor organizației, prin identificarea acelor condiții care favorizează lipsa puterii și eliminarea acestora atât prin intermediul procedurilor organizaționale formale, cât și prin intermediul tehnicilor informale care oferă informații privind eficacitatea” (p.474). Aceștia susțineau faptul că practicile organizaționale de împuternicire au ca rezultat potențarea motivației și inițiativei la nivelul angajaților, doar în măsura în care aceste practici se traduc la nivelul așteptărilor angajaților ca fiind un raport efort – performanță echitabil (Lawler, 1973) sau

hrănesc sentimentele acestora de auto-eficacitate (Bandura, 1989).

Pornind de la studiile celor doi, Thomas și Velthouse (1990), Spreitzer (1995) a definit acest concept ca fiind o "motivație intrinsecă" în raport cu sarcina de lucru care reflectă un sens al controlului cu privire la munca proprie a unui angajat și o orientare activă a acestuia către rolul său profesional, exprimate prin cele patru cogniții: sens, auto-determinare, capacitate (competență) și impact. Autorii mai sus menționați au dezvoltat și un instrument care măsoară aceste dimensiuni. Sensul face referire la alinierea dintre cerințele rolului profesional al angajatului și credințele, valorile și standardele sale (Seibert și colab., 2011). Auto-determinarea reprezintă sensul alegerii unei persoane privind inițierea sau dozarea / planificarea / organizarea acțiunilor sale (Deci, Connell și Ryan, 1989). Capacitatea / capacitatea reprezintă convingerea unei persoane în propria capacitate de a-și realiza cu succes sarcinile de muncă (Bandura, 1989; Lawler, 1973). Impactul ilustrează convingerea unei persoane că poate influența activitățile strategice, operaționale și administrative, precum și rezultatele din cadrul ariei sale de activitate (Abramson, Seligman și Teasdale, 1978; Ashforth și Mael, 1989).

Cea de-a treia abordare a sentimentului de împuternicire este cea a leadership-ului, care de fapt, se poate încadra în prima perspectivă teoretică menționată, cea structurală. Acest tip de abordare pune accentul asupra abilității liderului de a-și energiza angajații, putând astfel să le alimenteze sentimentul de împuternicire și să îi inspire (Menon, 2001). Într-un studiu derulat de Zhu, Sosik, Riggio și Yang (2012) se susține ipoteza conform căreia comportamentul unui lider transformațional este asociat cu sentimentul de identificare al angajaților care îl urmează, iar pentru ca acești lideri să poată gestiona și menține acest sentiment, ei trebuie să propage și să alimenteze sentimentul de împuternicire al angajaților.

În cadrul studiului său meta-analitic, Seibert și colab. (2011) prezintă două categorii de antecedente ale sentimentului de împuternicire, cele contextuale, practicile manageriale privind nivelurile ridicate ale

performanței profesionale, sprijinul socio-politic, leadership-ul, caracteristicile planificării muncii (engl. *work design*), și caracteristicile individuale, trăsăturile pozitive de auto-evaluare, capitalul uman, genul. De asemenea, și în ceea ce privește consecințele împuternicirii psihologice, sunt ilustrate două categorii: consecințele atitudinale, precum satisfacția profesională, angajamentul organizațional, intenția de a părăsi organizația și efortul, și consecințele comportamentale: performanța în sarcină, comportamentele profesionale civice și inovația.

Deși cercetările derulate anterior au identificat o multitudine de antecedente și consecințe ale compatibilității persoană-organizație, din studiile analizate, nu au fost identificate studii care au analizat rolul sprijinului organizațional perceput în cadrul relației dintre compatibilitatea persoană-organizație și sentimentul de împuternicire.

Astfel, cercetarea de față abordează conceptul de compatibilitate percepută între persoană și mediu, urmând perspectiva pe care Kristof (1996, 2000) o susține în cadrul studiilor sale: cercetătorii care doresc să investigheze această dimensiune pentru a prezice anumite comportamente și atitudini la locul de muncă, sunt îndrumați să utilizeze instrumente de măsurare a compatibilității percepute (Cable și Judge, 1996; Supeli și Creed, 2014).

Revenind la studiul meta-analitic derulat de Rhoades și Eisenberger (2002) prin analiza a peste 70 de cercetări care vizează sprijinul organizațional perceput, acesta formulează trei direcții de cercetare recente ale acestei variabile, și anume: 1) rolul mediator al sprijinului organizațional perceput asupra relațiilor dintre diverse tipuri de tratamente favorabile și rezultatele benefice atât asupra angajaților, cât și asupra organizației, 2) direcția relației de causalitate dintre SOP și antecedentele și consecințele sale, 3) procesele care fundamentează aceste asocieri. Prima direcție de cercetare este cea vizată în cadrul acestui studiu. Astfel, obiectivul principal urmărit este acela de a investiga rolul mediator al sprijinului organizațional perceput asupra relației dintre compatibilitatea percepută între persoană și

organizație și sentimentul de împrumut la locul de muncă. Întrebarea principală pentru care acest studiu încearcă să identifice un răspuns este dacă suportul organizațional perceput mediază relația dintre compatibilitatea persoană-organizație și sentimentul de împrumut.

Acest studiu non-experimental explicativ se concentrează asupra potențialului efect mediator al suportului organizațional perceput asupra relației dintre sentimentul de împrumut la locul de muncă – *Empowerment at work* și compatibilitatea între persoană și mediu organizațional. În acest sens, un nivel ridicat al compatibilității percepute între persoană și mediul organizațional în cadrul căruia aceasta își desfășoară activitatea profesională va prezice niveluri ridicate ale percepției asupra

suportului organizațional, fiind totodată un predictor al sentimentului de împrumut la locul de muncă.

Ipoteza principală pe care acest studiu dorește să o investigheze este: Suportul organizațional perceput mediază relația dintre compatibilitatea percepută între persoană și organizație și sentimentul de împrumut la locul de muncă.

Ipoteza 1 - Niveluri ridicate ale compatibilității percepute între persoană și organizație prezic niveluri ridicate ale sentimentului de împrumut la locul de muncă, pe care angajații îl manifestă.

Ipoteza 2 - Sprijinul organizațional perceput mediază relația dintre compatibilitatea percepută între persoană și organizație și sentimentul de împrumut la locul de muncă.

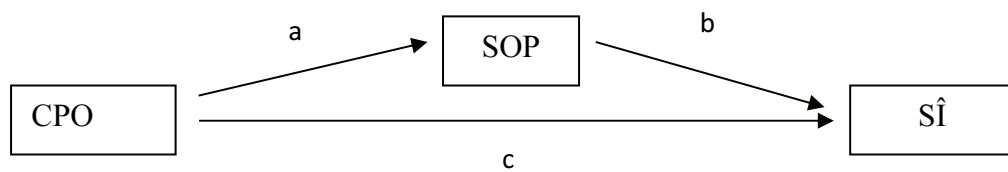


Figura 1. Reprezentarea grafică a relației de mediere dintre sprijinul organizațional perceput și compatibilitatea percepută între persoană și organizație și sentimentul de împrumut (Ipoteza 2).

Metodă

Participanți

Lotul de participanți este format din 124 de respondenți (75 femei, 50 bărbați), cu vârste cuprinse între 19 și 53 de ani ($M = 29.93$ ani, $SD = 7,14$ ani). Persoanele provin din medii organizaționale diferite. Dintre participanții la acest studiu 63 sunt absolvenți de studii postuniversitare, 75 sunt absolvenți de studii universitare și 4 au absolvit studii medii.

Procedură

Intervalul de colectare a datelor a fost perioada februarie – iunie 2014. Chestionarele au fost completate online. Participanții au primit invitații online prin intermediul aplicației Google Docs, pe care le-au putut completa anonim. Dintr-un număr total de 300 de invitații transmise, 124 dintre acestea au fost completate. Toate aceste 124 de chestionare au

fost completate integral. Principalul criteriu de incluziune ales a fost cel al statutului actual de angajat al respondentului.

Instrumente

Suportul organizațional perceput - Acest instrument a fost dezvoltat de Eisenberger și colab. (1986) și descrie percepțiile angajaților despre măsura în care organizația din care aceștia fac parte este dispusă să răsplătească eforturile suplimentare depuse de angajați, pentru că organizației îi pasă de angajații săi și valorizează și respectă contribuțiile angajaților săi. Acest instrument este format din opt itemi care evaluează în ce măsură percepțiile angajaților cu privire la măsura în care organizația valorizează contribuțiile angajaților (de exemplu, "*Organizația ține cont de valorile și obiectivele mele.*") și nouă itemi care evaluează acțiunile pe care organizația le poate realiza pentru influența

starea de bine a unui angajat (de exemplu, "Organizația este dispusă să mă ajute atunci când am nevoie de sprijin."). Răspunsurile au fost colectate utilizând o scală Likert cu 7 trepte: dezacord puternic, dezacord moderat, dezacord, acord, acord moderat și acord puternic. Datele furnizate de către autori privind fidelitatea instrumentului ilustrează un coeficient Alpha care se situează între valorile de .74 și .95, iar datele obținute pentru lotul de participanți ai acestui studiu sunt indică un coeficient $\alpha = .95$.

Compatibilitatea percepută între persoană și organizație - Acest instrument a fost dezvoltat de Cable și Judge (1996) și este alcătuit din trei itemi care evaluează în mod direct percepția angajatului asupra compatibilității sale cu organizația în care lucrează (de exemplu, "Valorile mele se potrivesc cu cele ale angajaților din cadrul acestei organizații."). Scala pe baza căreia răspunsurile au fost înregistrate este o scală Likert în 5 trepte: deloc, într-o mică măsură, moderat, într-o mare măsură și în totalitate. Coeficientul de corelație Alpha raportat de autori pentru acest instrument este de .87, iar cel pentru lotul de participanți ai acestui studiu este $\alpha = .91$.

Sentimentul de împuternicire la locul de muncă a fost măsurată cu *Empowerment at Work Scale*. Această scală a fost dezvoltată de Spreitzer (1995) și descrie în ce măsură se simt angajații se simt și cred că sunt împuterniciți la locul de muncă. Acest instrument cuprinde 12 itemi care măsoară cele patru dimensiuni ale sentimentului de împuternicire: sens (de exemplu, "Munca pe care o fac este semnificativă pentru mine."), competență (de exemplu, "Sunt sigur pe mine în ceea ce privește competențele mele de a realiza activitățile de muncă."), auto-determinare (de exemplu, "Beneficiez de o putere mare de control asupra lucrurilor care au loc în departamentul în care lucrez.") și impact (de exemplu, "Impactul pe care îl am asupra lucrurilor care se întâmplă în departamentul meu este mare.") (Spreitzer, 1995). Scala de răspuns utilizată este de tip Likert cu 7 trepte: dezacord puternic, dezacord moderat, dezacord, acord, acord moderat și acord puternic. Datele furnizate de către autoarea instrumentului

privind indicii de fidelitate se situează între următoarele valori: .81- .87 pentru dimensiunea sens, .76 - .84 pentru competență, .79 - .85 pentru auto-determinare și (Spreitzer, 1995). Scala de răspuns utilizată este de tip Likert cu 7 trepte: dezacord puternic, dezacord moderat, dezacord, acord, acord moderat și acord puternic. Datele furnizate de domeniul asigurărilor (Gagne și colab.; Markel și Frone; Spreitzer, Kizilos, și Nason, *apud* Spreitzer, 1995). Coeficientul Alpha pentru lotul de participanți ai acestui studiu este $\alpha = .93$. Studiile derulate de Spreitzer (1995, 1997) pun în evidență corelații pozitive între satisfacția profesională și sentimentul de împuternicire. Totodată, cele patru dimensiuni ale acestei variabile, exceptând sensul, corelează negativ cu sentimentul de constrângere și pozitiv cu auto-eficiența raportată de angajat. Ca și antecedente, au fost ilustrate stima de sine și informațiile pe care angajații le dețin cu privire la misiunea organizației, iar printre consecințe (criterii) se numără eficiența managerială percepută și comportamentele inovative la locul de muncă. De asemenea, analizând relațiile fiecărei dimensiuni cu diferite variabile comportamentale și atitudinale ale angajaților, impactul corelează pozitiv cu angajamentul organizațional, sensul și competența interacționează pozitiv cu feedback-ul la nivelul sarcinii de muncă, iar autonomia la locul de muncă (engl. *job autonomy*) corelează pozitiv cu auto-determinarea (Kraimer și colab., 1999).

Prelucrarea datelor

Datele colectate au fost analizate utilizând programul statistic SPSS. Analizele statistice folosite sunt: regresie liniară simplă și regresie liniară multiplă, corelație, mediere. Toate acestea vor fi dezbătute în capitolul privind Rezultatele cercetării.

Rezultate

Pentru toate variabilele investigate, statisticile descriptive sunt ilustrate în Tabelul 1. Testele de normalitate indică faptul că distribuțiile celor patru variabile investigate urmează curba normală.

Totodată, Tabelul 1 prezintă corelațiile dintre variabilele investigate. Tot în cadrul acestui tabel sunt notați și coeficienții Alpha-Cronbach, coeficienți care estimează consistența internă a instrumentelor. Astfel, pentru compatibilitatea percepută între persoană și organizației $\alpha = .91$, 95% CI

(Interval de încredere): 0.88-0.93, pentru sentimentul de împuternicire, $\alpha = .93$, 95% CI: 0.91-0.94, pentru suportul organizațional perceput $\alpha = .95$, 95% CI: 0.93-0.95. Aceste rezultate indică o consistență internă ridicată a instrumentelor utilizate, comparabile cu rezultatele raportate de către autorii scadelor.

Tabelul 1. *Statisticile descriptive și corelațiile interscale*

| | M | SD | 1 | 2 | 3 | 4 |
|--|-------|-------|-------|------------|------------|------------|
| 1 Vârsta | 29.93 | 7.14 | - | | | |
| 2 Compatibilitate percepută persoană-organizație | 10.11 | 3.22 | -.03 | .91 | | |
| 3 Sentiment de împuternicire | 64.33 | 13.91 | .25** | .49** | .93 | |
| 4 Suport organizațional perceput | 69.73 | 8.49 | -.04 | .35** | .32** | .95 |

Notă: M = media; SD = Abatere standard N = 124. * $p < .05$, ** $p < .001$.

Rezultatele ilustrate în cadrul tabelului de mai sus evidențiază relații semnificative din punct de vedere statistic între următoarele variabile: vârstă și sentimentul de împuternicire $r = .25$, $p < .001$; între compatibilitatea percepută între persoană și organizație și sentimentul de împuternicire – ($r = .49$, $p < .001$), respectiv suportul organizațional perceput ($r = .35$, $p < .001$), iar sentimentul de împuternicire a prezentat o corelație semnificativă cu suportul organizațional perceput ($r = .32$, $p < .001$). Deși relațiile dintre variabilele investigate în cadrul acestui design sunt semnificative, puterea acestor relații este moderată.

Prima ipoteză a fost investigată prin intermediul regresiei liniare simple. Rezultatele obținute susțin ipoteza propusă - $R^2 = .23$, $F(1, 123) = 38.01$, $p < .001$, $d = .30$, mărimea efectului este însă mică spre medie. Astfel, nivelul compatibilității pe care angajații îl percep a exista între ei și organizație va prezice și nivelul sentimentului de împuternicire pe care aceste persoane îl resimt la locul de muncă. Faptul că între cele două variabile există o relație semnificativă a permis derularea testelor statistice pentru investigarea celei de-a doua ipoteze.

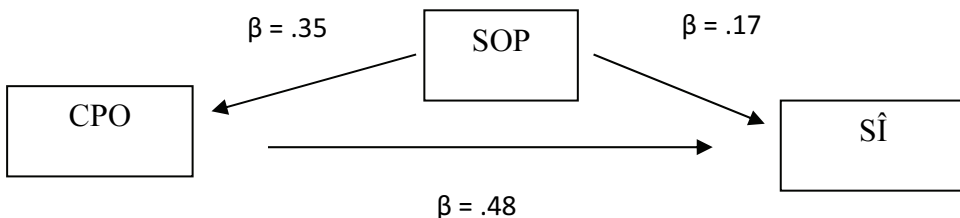


Figura 2. *Reprezentarea grafică a rezultatelor relației de mediere dintre sprijinul organizațional perceput și compatibilitatea percepută între persoană și organizație și sentimentul de împuternicire (Ipoteza 2).*

Această relație a presupus la rândul ei realizarea analizelor de regresie liniară simplă între compatibilitatea percepută între

persoană și organizație și sentimentul de împuternicire și regresie liniară multiplă între compatibilitatea percepută între persoană și

organizație și sentimentul de împuternicire ca predictor și sentimentul de împuternicire, ca și variabilă criteriu. Efectul total al compatibilității percepute între persoană și organizație este $c = 2.10$, $\beta = .48$, $p < .001$ și efectul indirect pe care sprijinul organizațional perceput îl are, respectiv $a = .92$, $\beta = .35$, $p < .001$ și $b = .28$, $\beta = .17$, $p < .001$ au fost testate utilizând testul Sobel. Rezultate obținute, $z = 1.87$, $p < .05$, susțin relația de mediere parțială a sprijinului organizațional perceput asupra relației dintre compatibilitatea percepută între persoană și organizație și sentimentul de împuternicire la locul de muncă. Astfel, 13.7 % din efectul compatibilității percepute asupra sentimentului de împuternicire este mediat de sprijinul organizațional perceput. Totodată, a fost respinsă și posibilitatea existenței unei relații de multicolaritate între cele două variabile, valorile testului de Toleranță și valorile VIF aflându-se între 1 și 0.

Concluzii și discuții

Rezultatele indică faptul că sprijinul organizațional perceput are un rol mediator asupra relației dintre compatibilitatea percepută între persoană și organizație și sentimentul de împuternicire. Aceste rezultate au implicații relevante atât pentru cunoașterea științifică a domeniului investigat, cât și pentru psihologii practicieni sau specialiștii în resurse umane.

Contribuția științifică majoră a acestui studiu constă în evidențierea pentru prima oară a existenței rolului mediator al suportului organizațional în cadrul relației dintre compatibilitatea persoană-organizație și sentimentul de împuternicire. Acest studiu contribuie la extinderea corpului de cunoștințe din cadrul domeniului interacțiunii persoană-organizație, oferind o cuantificare a relațiilor dintre compatibilitatea persoană-organizație, suport organizațional perceput și sentimentul împuternicirii.

Rezultatele acestui studiu sugerează faptul că varianța sentimentului de împuternicire și, implicit, a consecințelor acestuia, nu poate fi explicată doar de modele predictive care includ doar diferențele individuale și nici de modele care includ doar interacțiunea dintre

persoană și mediu/context. Aceste rezultate indică faptul că în explicarea varianței empowerment-ului sau a altor consecințe ale acesteia, cercetătorii trebuie să investigheze pe lângă factori extrinseci obiectivi (cum ar fi compensațiile sau beneficiile), pe lângă diferențele individuale (personalitate, aptitudini) sau interacțiunea dispoziții/preferințe și context și percepțiile angajaților asupra practicilor organizațiilor. Incluziunea acestor variabile în studii ample are potențialul de a explica parțial "erorile" sistemelor de selecție (adică angajați care au toate premisele pentru a performa, dar nu obțin performanță) sau ale sistemelor de compensații și beneficii.

În ceea ce privește implicațiile practice ale rezultatelor obținute, evidențiem următoarele:

- (1) Împuternicirea și sprijinul organizațional perceput sunt asociate cu implicații pozitive precum, niveluri ridicate ale satisfacției profesionale (Westerman și Cyr, 2004; Wheeler și colab., 2007), niveluri ridicate ale angajamentului organizațional și ale comportamentelor civice la locul de muncă (Kristof, 1996; Goodman și Svyantek, 1999; Hoffman și Woehr, 2006), niveluri ridicate ale performanței profesionale, diminuarea intenției de a părăsi organizația (Verquer, Beehr și Wagner, 2003). Pentru a beneficia de efectele pozitive ale împuternicirii, efecte redată anterior, psihologii sau specialiștii în resurse umane ar trebui să se preocupe într-o măsură comparabilă de asigurarea unui nivel ridicat de compatibilitate persoană-organizație și de structurarea percepției suportului din partea organizației.
- (2) Sentimentul de împuternicire nu reprezintă o consecință directă a compatibilității ridicate dintre persoană și organizație. Studiul de față oferă o explicație coerentă a situațiilor în care există angajați considerați potriviți cu organizația sau cu rolul profesional, dar care nu performează la nivelul așteptat sau prezis în urma procesului de selecție.

- (3) Revizuirea strategiilor și practicilor de compensații și beneficii poate reprezenta o modalitate eficientă pentru a obține un nivel ridicat de înputernicire al angajaților prin structurarea percepției suportului organizațional. De exemplu, Sinclair, Hannigan și Tetrick (1995) ilustrează într-un studiu faptul că beneficiile acordate familiilor cu copii, ca de exemplu, programele de îngrijire a copiilor în timpul orelor de lucru sunt asociate cu niveluri ridicate ale suportului organizațional perceput în timp ce beneficiile privind sănătatea nu sunt asociate cu sprijinul organizațional pentru nicio categorie de angajați. Aceste rezultate sunt în concordanță cu cele menționate de Eisenberger și colab. (1986) – recompensele opționale contribuie la creșterea nivelului sprijinului organizațional perceput, însă cele care sunt oferite indiferent de nivelul performanței profesionale a angajatului, cum este pachetul standard de compensații și beneficii, au o influență redusă asupra nivelului sprijinului organizațional perceput.
- (4) Pentru a putea influența sentimentul de înputernicire specialiștii trebuie să acționeze asupra compatibilității persoană-mediul organizațional, însă parcurgând două etape esențiale: compatibilitatea subiectivă și percepută în cadrul procesului de recrutare și selecție și întărirea compatibilității persoană-mediul după ce angajatul a intrat în organizație, având astfel șanse mai ridicate de a crește sentimentul de înputernicire psihologică.

Un studiu derulat de Shore și Barksdale (1998) a investigat sprijinul organizațional perceput în cadrul a 92 de organizații. Rezultatele sale au indicat următoarele aspecte: organizațiile cu o strategie orientată către dezvoltare (opusă unei strategii bazate pe concedieri și reduceri de personal) cuprind agregate mai pozitive ale percepțiilor despre sprijinul organizațional în rândul angajaților, acest lucru sugerând faptul că angajații recunosc ca fiind o mai importantă recompensă cea a dezvoltării lor în timp în

cadru organizației respective. Aceste rezultate empirice susțin importanța pe care aceste fenomenele psihologice care se petrec la nivel organizațional o au, și cum pot influența dinamica angajat-angajator.

Limite și direcții viitoare de cercetare

Una dintre cele mai importante limite ale cercetării este reprezentată de numărul mic de respondenți și lipsa unei metode de eșantionare. Totodată, o variabilă pe care studiul nu a investigat-o și care ar fi putut să ilustreze noi informații este vechimea la locul de muncă, tipul organizației din care angajații fac parte, precum și tipul rolului profesional pe care aceștia îl dețin. Toate aceste variabile pot manifesta efecte pe care cercetarea de față nu le-a putut controla. Cu alte cuvinte, controlul unor astfel de variabile poate conduce spre obținerea unor rezultate pe baza cărora inferențele să capete un nivel mai ridicat al validității predictive.

Cercetarea realizată se bazează cu precădere asupra conceputului de "percepție" a angajatului fie asupra compatibilității dintre el și organizația din care face parte, fie asupra sprijinului pe care angajatul îl primește din partea organizației. Ceea ce studiile viitoare pot aborda este investigarea acestei teme a interacțiunii persoană-mediul profesional, însă într-o manieră comparativă a dimensiunii obiective și a celei subiective (percepute) pe care angajatul o trăiește.

Un alt aspect important al suportului organizațional perceput pe care studiile îl dezbate este reprezentat de dorința angajaților de a-și satisface nevoile socio-emoționale. Teoria suportului organizațional susține faptul că SOP satisface nevoile angajaților de suport emoțional, afiliere, stimă și acceptare/aprobare (Cobb, 1976; Cohen și Wills, 1985). Similar dorinței oamenilor manifestată la nivel personal de a-și satisface nevoile socio-emoționale prin sprijinul pe care îl percep din partea prietenilor și rudelor, acest tip de nevoi se propagă și la nivel profesional, fiind satisfăcute prin intermediul sprijinului organizațional. Obligația de a manifesta reciprocitatea tratamentului favorabil oferit crește odată cu

valoarea beneficiului, inclusiv cu relevanța pe care beneficiului oferit o are pentru beneficiar (Gouldner, 1960). Astfel, obligația de răsplăți sprijinul organizațional perceput cu o performanța profesională mai ridicată ar trebui să fie mai mare pentru angajații care au nevoi socio-emoționale mai mari. Un studiu derulat de Armeli și colab. (1998) evidențiază faptul că ofițerii de poliție care înregistrau niveluri mai ridicate ale nevoilor de aprobare, stimă, suport emoțional sau afiliere au indicat o relație mai puternică între sprijinul organizațional perceput și arăstările pentru condus sub influența alcoolului și amenzile date pentru depășirea vitezei.

Cunoscând aceste aspecte, aportul pe care angajatorul îl poate avea în procesul de creare a unui mediu organizațional omogen din punct de vedere al compatibilității persoană-organizație, ținând cont și de rolul mediator pe care sprijinul organizațional perceput îl are asupra relației dintre compatibilitate și sentimentul de împuternicire, poate fi unul semnificativ.

Totodată, schimbările care se petrec la nivel organizațional au devenit din ce în ce mai frecvente, schimbarea nemaifiind un proces atât de rar întâlnit, anevoios sau conflictual la nivelul angajaților. Studii longitudinale care să vizeze aceste schimbări pot evidenția noi traiectorii de cercetare și conturarea unor noi metode de intervenții la nivelul proceselor de dezvoltare organizațională. De asemenea, interacțiunea dintre psihologia sănătății și compatibilitatea persoană-mediul organizațional poate reprezenta o direcție de cercetare. Simbioză dintre cele două organisme vii și dinamice, în perpetuă transformare și adaptare – angajatul și angajatorul (organizația) este o relație care încă suscită interesul multor domenii de cercetare.

References

Abramson, L. Y., Seligman, M. E. P., & Teasdale, J. D. (1978). Learned helplessness in humans: Critique and reformulation. *Journal of Abnormal Psychology, 87*, 49-74.

Allen, D.G., Shore, L.M. & Griffeth, R.W. (2003). The Role of Perceived Organizational Support and Supportive Human Resource Practices in the Turnover Process. *Journal of Management, 29*, 99-118.

Armeli, S., Eisenberger, R., Fasolo, P., & Lynch, P. (1998). Perceived organizational support and police performance: The moderating influence of socio-emotional needs. *Journal of Applied Psychology, 83*, 288-297.

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, 91*, 786-801.

Aselage, J., & Eisenberger, R. (2003). Perceived organizational support and psychological contracts: A theoretical integration. *Journal of Organizational Behavior, 24*, 491-509.

Ashforth, B.E., & Mael. F. (1989). "Social identity theory and the organization." *Academy of Management Review 14*, 20-39.

Astley, W.G., & Sachdeva, P.S. (1984). Structural Sources of Intraorganizational Power: *A Theoretical Synthesis, 9*, 104-113.

Bandura, A. (1989). Human agency in social cognitive theory. *American Psychologist, 44*, 1175-1184.

Cable, D. M., & Judge, T. A. (1996). Person-organization fit, job choice decisions, and organizational entry. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 67*, 294-311.

Cable, D. M., & Judge, T. A. (1997). Interviewers' perceptions of person-organization fit and organizational selection decisions. *Journal of Applied Psychology, 82*, 546-561.

Cable, D.M., & Parsons, C.K. (2001). Socialization Tactics and Person-Organization Fit. *Personnel Psychology, 54*, 1-23.

Chatman, J. A. (1991). Matching people and organizations: Selection performance and socialization in public accounting firms. *Administrative Science Quarterly, 36*, 459-484.

Cobb, S. (1976). Social support as a moderator of life stress. *Psychosomatic Medicine, 38*, 300-314.

Cohen, S., & Wills, T.A. (1985). Stress, Social Support, and the Buffering Hypothesis. *Psychological Bulletin, 98*, 310-357.

Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1988). The empowerment process: Integrating theory and practice. *Academy of Management Review, 13*, 471-482.

Cotterell, N., Eisenberger, R., & Speicher, H. (1992). Inhibiting Effects of Reciprocation wariness on Interpersonal Relationships. *Journal of Personality and Social Psychology, 62*, 658-668.

Deci, E.L., Connell, J.P., & Ryan, R.M. (1989). Self-Determination in a Work Organization. *Journal of Applied Psychology, 74*, 580-590.

Eisenberger, R., Cotterell, N., & Marvel, J. (1987). Reciprocation Ideology. *Journal of Personality and Social Psychology, 53*, 743-750.

Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology, 71*, 500-507.

Eisenberger, R., Rhoades, L., & Cameron, J. (1999). Does pay for performance increase or decrease perceived self-determination and intrinsic motivation? *Journal of Personality and Social Psychology, 77*, 1026-1040.

- Eisenberger, R., Stinglhamber, F., Vandenberghe, C., Sucharski, I., & Rhoades, L. (2002). Perceived supervisor support: Contributions to perceived organizational support and employee retention. *Journal of Applied Psychology, 87*, 565–573.
- Endler, N.S., & Magnusson, D. (1976). Toward an interactional psychology of personality. *Psychological Bulletin, 83*, 956–974.
- Giberson, T.R., Resick, C.J., & Dickson, M.W. (2005). Embedding Leader Characteristics: An Examination of Homogeneity of Personality and Values in Organizations. *Journal of Applied Psychology, 90*, 1002–1010.
- Goodman, S. A. & Svyantek, D.J. (1999). Person–Organization Fit and Contextual Performance: Do Shared Values Matter? *Journal of Vocational Behavior, 55*, 254–275.
- Gouldner, A. W. (1960). The norm of reciprocity: a preliminary statement. *American Sociological Review, 25*, 161–178.
- Greenberg, J. (1990). Employee Theft as a Reaction to Underpayment Inequity: The Hidden Cost of Pay Cuts. *Journal of Applied Psychology, 75*, 561–568.
- Hoffman, B.J., & Woehr, D.J. (2006). A quantitative review of the relationship between person–organization fit and behavioral outcomes. *Journal of Vocational Behavior, 68*, 389–399.
- Kanter, R. M. (1977). Men and women of the corporation. New York, NY: Basic Books.
- Kenrick, D. T., & Funder, D. C. (1988). Profiting from controversy: Lessons from the person-situation debate. *American Psychologist, 43*, 23–34.
- Kim, T.Y., Aryee, S., Loi, R., Kim, S.P. (2013). Person–organization fit and employee outcomes: test of a social exchange model. *International Journal of Human Resource Management, 24*, 3719–3737.
- Kraimer, M. L., Seibert, S. E., & Liden, R. C. (1999). Psychological empowerment as a multidimensional construct: A test of construct validity. *Educational and Psychological Measurement, 59*, 127–142.
- Kristof, A. L. (1996). Person-organization Fit: An integrative review of its conceptualizations, measurement, and implications. *Personnel Psychology, 49*, 1–49.
- Kristof-Brown, A. (2000). Perceived applicant fit: Distinguishing between recruiters' perceptions of person-job and person-organization fit. *Personnel Psychology, 53*, 643–671.
- Kristof-Brown, A. L., & Jansen, K. J. (2007). Issues of person-organization fit. In C. Ostroff & T. Judge (Eds.), *Perspectives on organizational fit, SIOP Organizational Frontiers Series* (pp. 123–153). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Kristof-Brown, A. L., Zimmerman, R. D., & Johnson, E. C. (2005). Consequences of individuals' fit at work: A meta-analysis of person-job, person-organization, person-group, and person-supervisor fit. *Personnel Psychology, 58*, 281–342.
- Lawler, E. E. (1973). Motivation in work organizations. Monterey, CA: Brooks/Cole.
- Levinson, H. (1965). Reciprocity: The Relationship between Man and Organization. *Administrative Science Quarterly, 9*, 370–390.
- Lewin, K. (1935). *A dynamic theory of personality*. New York, NY, US: McGraw-Hill.
- Menon, S.T. 2001. Employee Empowerment: An Integrative Psychological Approach. *Applied Psychology: An International Review, 50*, 153–180.
- Mintzberg, H. (1984). Power and Organization Life Cycles. *Academy of Management, 9*, 207–224.
- Moorman, R. H., Blakely, G. L., & Niehoff, B. P. (1998). Does perceived organizational support mediate the relationship between procedural justice and organizational citizenship behavior? *Academy of Management Journal, 41*, 351–357.
- Muchinsky, P. M., & Monahan, C. J. (1987). What is person environment congruence. Supplementary versus complementary models of fit. *Journal of Vocational Behavior, 31*, 268–277.
- Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived Organizational Support: A Review of the Literature. *Journal of Applied Psychology, 87*, 698–714.
- Rhoades, L., Eisenberger, R., & Armeli, S. (2001). Affective Commitment to the Organization: The Contribution of Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology, 86*, 825–836.
- Schaubroeck, J., Ganster, D.C., & Jones, J.R. (1998). Organization and Occupation Influences in the Attraction – Selection –Attrition Process. *Journal of Applied Psychology, 83*, 866–891.
- Schmidt, F., & Hunter, J. (1998). The validity and utility of selection methods in personnel psychology: Practical and Theoretical Implications of 85 years of research findings. *Psychological Bulletin, 124*, 262–274.
- Schneider, B., Goldstein, H. W., & Smith, D. B. (1995). The ASA framework: An update. *Personnel Psychology, 48*, 747–773.
- Schneider, B., Smith, D.B., Taylor, S., & Fleener, J. (1998). Personality and Organizations: A Test of the Homogeneity of Personality Hypothesis. *Journal of Applied Psychology, 83*, 462–470.
- Seibert, S.E., Wang, G., & Courtright, S.H. (2011). Antecedents and Consequences of Psychological and Team Empowerment in Organizations: A Meta-Analytic Review. *Journal of Applied Psychology, 96*, 981–1003.
- Shore, L. M., & Barksdale, K. (1998). Examining degree of balance and level of obligation in the employment relationship: A social exchange approach. *Journal of Organizational Behavior, 19*, 731–744.
- Shore, L. M., & Tetrick, L. E. (1994). The psychological contract as an explanatory framework in the employment relationship. In C. Cooper, & D. Rousseau (Eds.), *Trends in organizational behavior*, Vol. 1, (pp. 91–109). New York: Wiley.
- Shore, L. M., & Shore, T. H. (1995). Perceived organizational support and organizational justice. In R. Cropanzano, & M. Kacmar (Eds.), *Organizational politics, justice and support: Managing the social climate in the work place*. (pp. 149–164). Westport, CT: Quorum.
- Shore, L. M., & Wayne, S. J. (1993). Commitment and employee behavior: Comparison of affective commitment and continuance commitment with perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology, 78*, 774–780.
- Sinclair, R. R., Hannigan, M. A., & Tetrick, L. E. (1995). Benefit coverage and employees' attitudes: A social exchange perspective. In L. E. Tetrick & J. Barling

- (Eds.). *Changing employment relations: Behavioral and social perspectives*. (pp. 163–185). Washington, DC: APA Books.
- Spreitzer, G. M., Kizilos, M., & Nason, S. (1997). A dimensional analysis of the relationship between psychological empowerment and effectiveness, satisfaction, and strain. *Journal of Management*, 23, 679-704.
- Spreitzer, G.M. (2006). Empowerment. In S. Rogelberg (Ed.), *Encyclopedia of Industrial and Organizational Psychology*. (pp. 202-206). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Spreitzer, G. M. (2008). Taking Stock: A Review of More Than Twenty Years of Research on Empowerment at Work. In J. Barling & C. L. Cooper (Eds.), *Handbook of organizational behavior* (pp. 54 –72). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Stewart, G.L., & Nandkeolyar, A.K. (2006). Adaptation and intraindividual variation in sales outcomes: Exploring the interactive effects of personality and environmental opportunity. *Personnel Psychology*, 59, 307-332.
- Supeli, A., & Creed, P.A. (2014). The Incremental Validity of Perceived Goal Congruence. The assessment of Person-Organisation Fit. *Journal of Career Assessment*, 22, 28-42.
- Terborg, J.R. (1981). Interactional Psychology and Research on Human Behavior in Organizations. *The Academy of Management Review*, 6, 569-576.
- Thomas, K.W., & Velthouse, B. A. (1990). Cognitive Elements of Empowerment: An “Interpretive” Model of Intrinsic Task Motivation. *Academy of Management Review*, 15, 666-681.
- Verquer, M. L., Beehr, T. A., & Wagner, S. H. (2003). A meta-analysis of the relations between person-organization fit and work attitudes. *Journal of Vocational Behavior*, 63, 473–489.
- Walsh, J. P. (1995). Managerial and organizational cognition: Notes from a trip down memory lane. *Organization Science*, 6, 280–321.
- Wayne S. J., Shore L. M., Bommer, W. H., & Tetrick, L. E. (2002). The role of fair treatment and rewards in perceptions of organizational support and leader-member exchange. *Journal of Applied Psychology*, 87,590–598.
- Wayne, S. J., Shore, L. M., & Liden, R. C. (1997). Perceived Organizational Support And Leader-Member Exchange: A Social Exchange Perspective. *Academy of Management Journal*, 40, 82–111.
- Westerman, J.W., & Cyr, L.A. (2004). An Integrative Analysis of Person–Organization Fit Theories. *International Journal of Selection and Assessment*, 12, 252–261.
- Wheeler, A. R., Coleman-Gallagher, V., Brouer, R. L., & Sablynski, C. J. (2007). When Person-Organization (Mis) Fit and (Dis)Satisfaction Lead to Turnover: The Moderating Role of Perceived Job Mobility. *Journal of Managerial Psychology*, 22, 203-219.
- Zhu, W., Sosik, J. J., Riggio, R. E., & Yang, B. (2012). The Relationships between Transformational and Active Transactional Leadership and Followers’ Organizational Identification: The Role of Psychological Empowerment. *Institute of Behavioral and Applied Management*, 13, 187-212.