Rolul compatibilității dintre valorile individuale şi valorile organizaționale asupra mecanismelor motivației în muncă

Carmen Nicula[1]
FrieslandCampina Romania

Abstract

A strong organizational culture is diagnosed when its values are shared by its employees. The person-organization fit related to values received more attention as organizations become more interested in attracting and retaining the best employees. According to Locke's motivation model (1997), goal choice, its difficulty and specificity are influenced by individual personality and values. Further, we considered that the goal and efficiency mechanisms (direction, effort and persistence) are being moderated by person-organization fit, values level. The hierarchical regression revealed a higher level of work motivation for employees perceiving a higher level of P-O fit, when they choose their work objectives. A motivational model that integrates P-O fit is proposed and implications for organizational practice are discussed.

Keywords: *person-organization fit, work motivation, moderation, recruitment and selection*

Résumé

Une culture organisationnelle solide est diagnostiquée lorsque ses valeurs sont partagées par ses employés. La compatibilité personne-organisation, liées aux valeurs, retenue plus d`attention à partir du moment que les organisations ont commencé à s'intéresser davantage à attirer et retenir les employés plus appropriés. Selon le modèle de Locke sur la motivation (1997), le choix de l`objectif, sa difficulté et sa spécificité sont influencées par la personnalité individuelle et ses valeurs. En outre, nous avons considéré que l`objectif et les mécanismes d'efficacité (la direction, l'effort et la persévérance) sont modérées par la compatibilité personne-organisation sur le niveau de valeurs. La régression hiérarchique a révélé un niveau élevé de motivation au travail pour les employés qui ont perçu un niveau plus élevé de compatibilité P-O, où ils ont choisi leurs objectifs de travail. Il est proposé un modèle motivationnel qui intègre la compatibilité P-O et sont discutées les implications pour les pratique organisationnelles .

Mots-clés: *ajustement personne-organisation, la motivation au travail, la modération, le recrutement et la sélection*

Rezumat

O cultură organizațională puternică este diagnosticată atunci când valorile organizaționale sunt împărtăşite de către angajații săi. Compatibilitatea persoană-organizație a primit o atenție mai mare pe măsură ce organizațiile au devenit mai interesate în atragerea şi reținerea angajaților celor mai potriviți. În conformitate cu modelul motivației al lui Locke (1997), alegerea scopului, dificultatea şi specificitatea lui sunt influențate de personalitate şi valorile individuale. În plus, am considerat că scopul şi mecanismele de eficientizare (direcționare, efort şi persistență) sunt moderate de compatibilitatea persoană-organizație, nivelul valorilor. Regresia ierarhică a evidențiat un nivel mai ridicat al motivației în muncă pentru angajații care au perceput un nivel mai ridicat al compatibilității dintre valorile individuale şi cele organizaționale, în situația în care au ales obiectivele muncii lor. Este propus un model motivațional care integrează compatibilitatea persoană-organizație şi sunt discutate implicațiile pentru practicile organizaționale.

[1] Adresa de corespondență: carmennicula@yahoo.com

Cuvinte cheie: *compatibilitatea persoană-organizație, motivația în muncă, moderare, recrutare şi selecție*

Atunci când diagnosticăm o cultură „puternică" la nivel organizațional ne uităm la existența sensurilor, convingerilor şi valorilor împărtăşite de membrii acelei organizații (Schein, 1985). Cu cât acestea sunt mai răspândite între membrii organizației, cu atât mai puternică este cultura acelei organizații. La celălalt pol, într-o cultură slab definită lipsesc aceste teme comune.

Literatura **compatibilității dintre persoană şi organizație** a examinat potrivirea dintre valorile indivizilor şi valorile reflectate în culturile organizaționale, iar rezultatele studiilor relevă că organizațiile au tendința să devină omogene în termenii valorilor împărtăşite de membrii lor. Locke (1991) notează că *valorile motivează acțiunea* şi sunt o legătură între caracteristici mai profunde ale indivizilor, ca de exemplu trăsăturile de personalitate şi comportament. De asemenea, se afirmă că indivizii 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).

COMPATIBILITATEA PERSOANĂ-ORGANIZAȚIE

Concept şi definire

Kristof (1996) defineşte compatibilitatea persoană-organizație ca fiind "potrivirea dintre angajați şi 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) împărtăşesc caracteristici similare fundamentale sau (c) ambele". Compatibilitatea P-O este **o judecată** despre cât de bine se potriveşte o persoană cu o organizație şi, 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 şi comportamentele sale ulterioare.

Pornind de la afirmația lui Tom (1971) potrivit căreia indivizii vor avea mai mult succes în organizațiile cu care au trăsături comune, cercetările au susținut că similaritatea dintre individ şi organizație este punctul de intersecție al tuturor tipurilor de potrivire. O serie de studii ulterioare au operaționalizat compatibilitatea P-O ca fiind similaritatea dintre personalitate şi climat (Christiansen, Villanova, & Mikulay, 1997; Ryan & Schmitt, 1996). În acest context, teoria lui Chatman asupra compatibilității dintre persoană şi organizație s-a centrat în principal asupra valorilor. Urmare a validării unui instrument care are la bază valorile- Profilul Culturii Organizaționale (O'Reilley, Chatman, & Caldwell, 1991), *similaritatea la nivelul* ***valorilor*** a devenit operaționalizarea larg acceptată pentru compatibilitatea persoană-organizație (Kristof, 1996; Verquer et al., 2003).

Schneider (1987) formulează în cadrul Teoriei A-S-A (Atracție-Selecție-Plecare), una dintre cele mai solide fundamentări teoretice în domeniu şi predicții potrivit cărora angajații care rămân în organizație vor manifesta şi atitudini mai favorabile față de muncă, precum satisfacția în muncă, angajamentul față de organizație şi intenția redusă de a părăsi organizația.

Relațiile dintre compatibilitatea persoană–organizație şi variabilele criteriu de natură atitudinală au făcut obiectul studiului metaanalitic realizat de Verquer şi colaboratorii săi (2003). Metaanaliza realizată de Kristof-Brown şi colaboratorii săi (2005) relevă paternul de relații dintre compatibilitate şi o serie de variabile criteriu, atitudinale şi comportamentale. Distincția de bază dintre compatibilitatea persoană-post, persoană-grup, persoană-organizație şi persoană-şef permite înțelegerea relevantă a modului în care aspecte variate ale mediului de muncă influențează atitudinile şi comportamentele angajaților. Din acest studiu reiese că cele patru tipuri de compatibilitate corelează moderat unul cu celălalt şi chiar mai puțin atunci când sunt legate de modalități de măsurare indirectă, ceea ce subliniază că acestea sunt concepte distincte, şi indică în acelaşi timp abilitatea angajaților de a discerne între aspecte variate ale mediului lor de muncă atunci când evaluează compatibilitatea (Kristof-Brown et al., 2005).

Modalități de măsurare

Majoritatea cercetătorilor din domeniu agreează că **potrivirea percepută** este definită printr-o **măsurare directă** a compatibilității (Kristof, 1996). Autoarea a făcut distincție între această formă a potrivirii şi **potrivirea actuală**, termen folosit pentru a descrie măsuri prin care cercetătorii **măsoară indirect potrivirea**, prin comparații explicite ale măsurărilor separate ale variabilelor care țin de persoană şi de organizație.

Kristof (2005) stabileşte următorii termeni, pentru a diferența între diferite forme de măsurare a potrivirii persoană-organizație:

a) **potrivirea percepută**, atunci când persoana realizează o *evaluare directă* a compatibilității dintre ea şi organizație;
b) **potrivirea subiectivă**, atunci când compatibilitatea este măsurată indirect prin comparații ale măsurării variabilelor persoană şi organizație, raportate de *aceeaşi persoană*;
c) **potrivirea obiectivă**, atunci când compatibilitatea este calculată indirect prin comparații ale măsurării variabilelor persoană şi organizație, după cum sunt *raportate de surse diferite*.

Relația dintre compatibilitatea P-O şi variabile atiudinale în mediul organizațional

Influențele exercitate de compatibilitatea P-O asupra variabilelor atitudinale are la bază asumpția conform căreia o potrivire între o organizație şi valorile unui individ, interesele, convingerile şi nevoile acestuia, este legată de rezultatele vizate. Teoria A-S-A susține că indivizii sunt atraşi de organizații care se potrivesc valorilor şi intereselor lor. Organizațiile, în schimb, au tendința de a selecta persoanele care se aseamănă cel mai bine cu ele. După intrarea în organizație, indivizii ale căror valori nu sunt similare valorilor organizației respective tind să o părăsească, fie voluntar, fie involuntar. Dată fiind plecarea din organizație a indivizilor „diferiți", cei care rămân tind să devină asemănători unii cu alții, ceea ce duce la creşterea omogenității organizației (Schneider, 2001). Astfel, rezultatul celor trei procese interelaționate determină tipurile de angajați dintr-o organizație. Potrivirea cu o organizație se poate produce şi prin procese precum mentoratul şi socializarea (Cable & Parson, 2001; Chao, O' Leary-Kelly, Wolf, Klein, & Gardner, 1994; Chatman, 1991; Cooper-Thomas, Van Vianen, & Anderson, 2004). În ambele cazuri, intervențiile vizează modificarea şi influențarea valorilor, convingerilor, intereselor şi comportamentelor individuale, pentru a le alinia la cultura, normele şi expectanțele unei organizații.

O altă variabilă studiată este performanța în muncă, iar un argument conceptual pentru relația dintre compatibilitatea P-O şi performanță ar fi acela că influența compatibilității P-O asupra performanței în muncă este indirectă, exercitată prin satisfacția în muncă. Metaanaliza realizată de Judge, Thoresen, Bono şi Patton (2001) a evidențiat o relație moderată între satisfacție şi performanța profesională (r= -.30). Această relație moderată ar putea sugera faptul că, întrucât compatibilitatea P-O este legată de atitudini ale angajatului, precum satisfacția în muncă (Verquer et al., 2003), iar satisfacția în muncă este legată de performanța profesională, (Judge et al., 2001), compatibilitatea P-O ar putea avea un efect indirect asupra performanței profesionale, prin satisfacția în muncă. Argumente similare ar putea fi găsite şi pentru alte atitudini, precum angajamentul față de organizație (Meyer, Stanley, Herscovitch, & Topolnytsky, 2002).

O altă poziție susține că relația dintre compatibilitatea P-O şi performanța în muncă s-ar putea produce printr-o reducere a stresorilor, precum ambiguitatea rolului, compatibilitatea atenuând impactul acestor stresori (Parkington & Schneider, 1979), care la rândul lor facilitează o performanță profesională ridicată (Tubre & Collins, 2000).

În general, se susține că o compatibilitate P-O ridicată duce la rezultate pozitive, deoarece nevoile indivizilor sunt satisfăcute şi/ 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 şi atracția față de o organizație, socializare, satisfacția şi angajamentul față de organizație şi rata plecărilor, aşa cum este relevat în metaanalize recente (Kristof-Brown, Zimmerman, & Jonhnson, 2005; Verquer, Beehr, & Wagner, 2003). În plus, compatibilitatea P-O este legată de evaluări ale superiorilor, performanța contextuală şi succesul în carieră (nivelul salariului şi al poziției) (Bretz & Judge, 1994), dar şi de comportamentul de ajutorare (Cable & DeRue, 2002).

Într-o direcție mai generală, cercetătorii au încercat să sugereze că firmele ar trebui să încerce să selecteze indivizi care se potrivesc solicitărilor postului şi valorilor organizației, însă studiile care să investigheze utilitatea compatibilității P-O în contextul procesului de selecție nu sunt numeroase. Folosirea compatibilității P-O în selecția de personal reclamă extinderea cercetărilor asupra unor criterii legate de productivitate şi performanța în muncă. Metaanaliza realizată de Huffcutt, Conway, Roth şi Stone (2001) relevă că măsuri ale compatibilității evaluate în cadrul unor interviuri structurate sunt legate de performanța în muncă.

Aplicanții sunt mai atraşi de firme atunci când li se oferă un feedback pozitiv despre potrivirea lor cu acea organizație (Dineen, Ash, & Noe, 2002). Mai specific, folosind metodologia Q-sort pentru a măsura compatibilitatea, aceşti autori au arătat că o măsură obiectivă a compatibilității P-O este legată de atracția aplicanților față de firmă. Astfel, aplicanții care au considerat că se potrivesc cu o firmă au fost mai atraşi de ea în calitate de potențial angajator.

Malcom McCulloch şi Daniel Turban (2007) au utilizat o validare de tip concurent, pentru a evidenția relația dintre compatibilitatea P-O actuală (măsurată prin corelația dintre descrieri ale culturii organizaționale, realizate de manageri, şi preferința angajaților pentru anumite valori legate de muncă) şi performanța în muncă, pentru posturi dintr-un call center confruntate cu o rată mare a plecărilor angajaților. Compatibilitatea P-O are valoare incrementală, alături de abilitatea cognitivă în predicția retenției angajaților în companie, dar nu şi a performanței în muncă. Autorii au obținut o relație pozitivă între compatibilitatea P-O şi satisfacția în muncă (r=.37).

Deşi există poziții contradictorii legate de efectele nedorite ale compatibilității P-O, ca de exemplu fenomenul de groupthink (Schneider et al., 2001), unii cercetători au studiat efectul compatibilității P-O asupra eficienței organizaționale sau a altor criterii de la nivel organizațional. Deşi studiul lui Bowen şi colaboratorii săi (1991) nu aduce suport empiric pentru afirmația anterioară, accentul pus pe selecția pentru organizație a stat la baza premisei că o bună compatibilitatea între indivizi şi organizație stă la baza eficienței organizaționale.

Studiul realizat de Arthur, Bell, Villado şi Doverspike (2006) arată că relația dintre compatibilitatea P-O şi atitudini este mai puternică decât cea dintre compatibilitatea P-O şi satisfacția în muncă, iar rata plecărilor prezintă o relație similară cu cea a atitudinilor. În metaanaliza realizată, autorii au investigat validitatea de criteriu a compatibilității P-O în relația cu performanța în muncă şi rata plecărilor. Studiul a avut următoarele obiective:

1. să evalueze, comparativ, măsura în care compatibilitatea P-O este legată de atitudinile în muncă, performanța profesională şi rata plecărilor.
2. să investigheze măsura în care relațiile dintre compatibilitatea P-O şi performanța profesională, respectiv rata plecărilor, este mediată de atitudinile în muncă.
3. să examineze influența unor posibile variabile moderatoare.

Autorii au introdus în studiu 153 de corelații independente, care reflectă relația dintre compatibilitatea P-O şi performanța în muncă (24% din studii), rata plecărilor (5% din studii) şi criterii atitudinale (71% din studii). Valorile validității relative la criteriu ale compatibilității P-O au fost de .15, .24 şi .31 pentru performanța în muncă, rata plecărilor şi atitudinile în muncă. Mărimea efectului are valoarea cea mai mare pentru atitudinile în muncă şi cea mai mică pentru performanța în muncă. Mai mult decât atât, în cazul relației cu performanța în muncă şi al ratei plecărilor, rezultatele nu pot fi extrapolate, deşi efectul compatibilității P-O asupra ratei plecărilor este mai similar ca mărime cu cele observate pentru variabilele atitudinale. Analiza de cale a arătat că relația dintre compatibilitatea în muncă şi rata plecărilor este mediată parțial de atitudinile în muncă. Deşi s-a bazat pe un număr limitat de corelații, o mărime a efectului mai mare s-a înregistrat pentru relația dintre compatibilitatea P-O şi rata plecărilor în anumite condiții. Mărimea efectului a fost mai mare pentru rata plecărilor şi atunci când s-a folosit metoda corelației pentru operationalizarea compatibilității P-O, precum şi măsura direct-percepută a compatibilității.

Indiferent de modul în care se poate forma potrivirea cu o organizație, datorită faptului că indivizii care rămân în organizație manifestă un grad ridicat de compatibilitate cu organizația, se anticipă că ei vor manifesta şi atitudini față de muncă mai favorabile. În consecință, rezultate atitudinale, precum satisfacția în muncă, angajamentul față de organizație şi intenția de a părăsi organizația sunt printre cele mai frecvent utilizate variabile

criteriu în studiile legate de compatibilitatea P-O. În continuare vor fi abordate două dintre aceste variabile, satisfacția şi motivația în muncă.

MOTIVAȚIA ÎN MUNCĂ

Modelul conceptual al lui Locke (1997)

Dintre modelele conceptuale asupra motivației, ne vom centra asupra modelului lui Locke (1997) asupra procesului motivației. Acest model are la bază teoria stabilirii scopului, elaborată de Locke în 1968, fundamentată pe asumpția potrivit căreia comportamentul uman este orientat spre realizarea unui scop şi este printre cele mai valide şi practice teorii de motivare a angajaților din psihologia organizațională (Pinder, 1998).

Teoria stabilirii obiectivelor nu se limitează la a se concentra mai ales asupra motivației în mediile de muncă. Teoria social-cognitivă şi cercetările care stau la baza acesteia sunt în primul rând concentrate asupra propriei eficiențe, măsurării, cauzelor şi consecințelor acesteia la nivel individual, de grup şi societal în numeroase domenii de activitate. În ciuda acestor diferențe, cele două teorii sunt identice în privința a ceea ce se consideră a fi important în motivarea performanței. Teoria stabilirii scopurilor este în completă concordanță cu teoria social-cognitivă prin faptul că ambele conştientizează importanța obiectivelor conştiente şi a propriei eficiențe.

Teoria stabilirii obiectivelor se concentrează asupra proprietăților principale ale unui obiectiv eficient. Aceste proprietăți sunt după cum urmează: specificitatea şi nivelul de dificultate; efectele obiectivului la nivel individual, de grup şi organizațional; utilizarea corectă a obiectivelor de învățare şi de performanță; variabilele mediatoare şi moderatoare care intervin între obiective şi efectele acestora; rolul de mediator al obiectivelor; eficiența modalității de stabilire a obiectivelor (ex. Impus sau autostabilit sau stabilit de comun acord).

Conform modelului conceptual popus de Locke, alegerea scopului (dificultatea şi specificitatea lui) este influențată de personalitatea şi valorile individului, iar asumpția de la care se poate pleca în analiza rolului compatibilității persoană-organizație asupra motivației în muncă este că atât alegerea obiectivelor, cât şi mecanismele de eficientizare (direcționare, efort, persistență, strategii de realizare) sunt influențate de compatibilitatea dintre valorile personale şi valorile organizaționale.

Mecanismele obiectivului

Obiectivele afectează performanța prin intermediul a patru mecanisme. În primul rând, obiectivele deservesc o **funcție indicatoare, de orientare**; acestea direcționează atenția şi efortul spre activități relevante din punct de vedere al obiectivului şi departe de activități irelevante din punct de vedere al obiectivului. Acest efect are loc atât în mod cognitiv cât şi 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. Totuşi, există adesea un schimb în muncă între durata şi intensitatea efortului. Fiind confruntat cu un obiectiv dificil, este posibil să lucrezi mai repede şi mai intens pentru o scurtă perioadă de timp sau să lucrezi mai încet şi mai puțin intens pentru o perioadă lungă de timp. Termenele de finalizare rigide duc la un ritm mai intens al muncii în timp ce termenele de finalizare lejere nu au acest efect, atât în laborator cât şi pe teren.

În al patrulea rând, obiectivele afectează indirect **reacția** prin faptul că duc la trezirea, descoperirea şi/sau utilizarea unor cunoştințe şi strategii relevante pentru sarcina respectivă[2].

Obiectivele cercetării

Studii anterioare au investigat relația dintre variabile atitudinale, precum satisfacția în muncă, angajamentul față de organizație şi

intenția de a părăsi organizația, şi variabile comportamentale, precum performanța în muncă, evaluată de către superiori, performanța contextuală şi succesul în carieră, comportamentul cetățenesc organizațional, dar nu şi relația cu motivația în muncă. Studiul de față porneşte de la modelul motivației dezvoltat de Locke (1997) şi integrează conceptul de compatibilitate P-O, fiind prezentat în Figura 1.

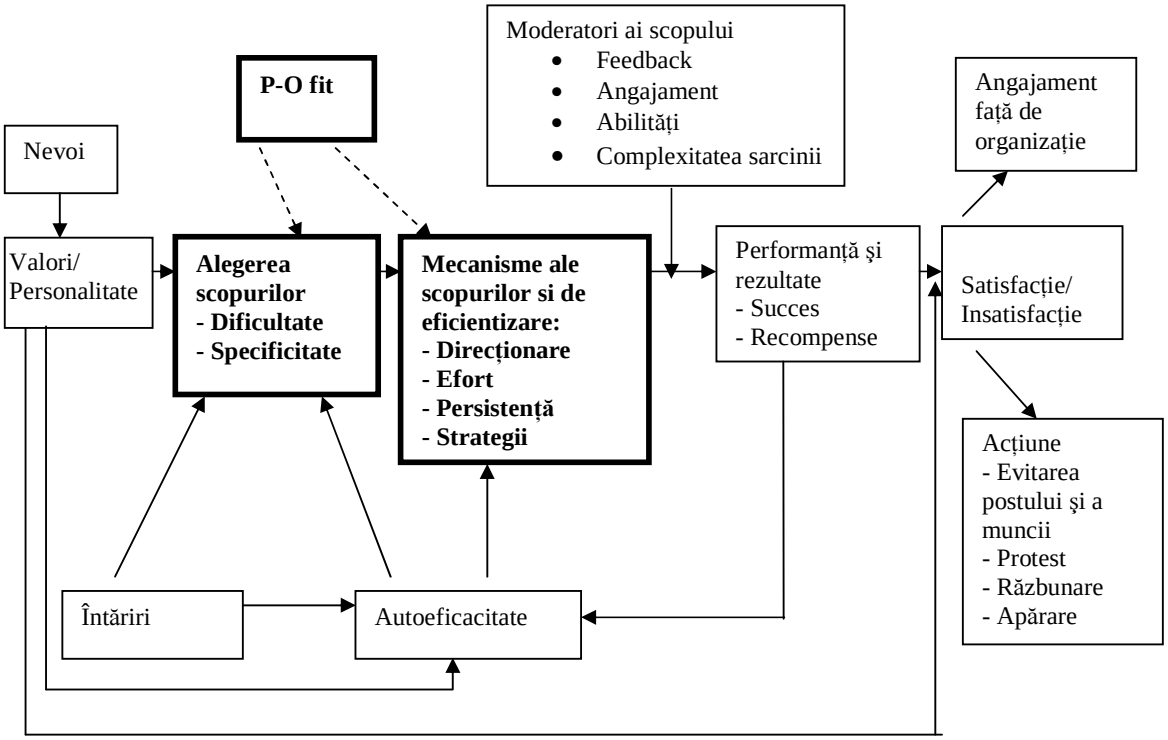

Figura 1. *Integrarea compatibilității P-O în procesul motivației*

Potrivit modelului, alegerea scopului (dificultatea şi specificitatea lui) sunt influențate de personalitatea şi valorile individului. În continuare, susținem că mecanismele de eficientizare (directionare, efort, persistență) sunt influențate de compatibilitatea dintre valorile personale şi valorile organizaționale. Ca urmare ne aşteptăm ca în situația în care obiectivele de muncă sunt alese de către persoană, această influență să fie mai puternică. Pornind de la acest model, obiectivul studiului este acela de a examina efectul de moderare al compatibilității persoană-organizație asupra mecanismelor motivației, în două condiții: obiective de muncă alese şi obiective de muncă impuse.

Pe baza acestui obiectiv, am formulat următoarele **ipoteze**:

H1: Nivelul motivației în muncă va fi mai ridicat în cazul percepției de către angajat a unui nivel ridicat al compatibilității dintre valorile individuale şi 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 şi motivația în muncă este mai mare pentru compatibilitatea directă, comparativ cu compatibilitatea percepută indirectă şi actuală.

Metodologia cercetării

Participanți

Studiul a fost realizat pe un eşantion de 265 de angajați dintr-o companie privată, dintre care 148 de gen masculin (56%) şi 117 de gen feminin (44%). Vârsta participanților variază între 24 şi 61 de ani, cu o medie de

38,8 şi o abatere standard de 7,86. Eşantionul este alcătuit din manageri şi specialişti (113 manageri şi 152 specialişti), care provin din toate departamentele companiei: 106 persoane lucrează în departamentul operațiuni (40%), 53 la vânzări (20%), 56 la logistică (21,13%), 10 la marketing (3,77%), 25 la financiar (9,43%), 6 la IT (2,26%) şi 9 la resurse umane (3,4%).

Instrumente

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 şi cele ale organizației din care faceți parte". Ca măsură finală a compatibilității directe, a fost utilizată diferența dintre media grupului şi media individuală raportată. Utilizarea acestui tip de măsurare pentru compatibilitatea directă este în acord cu studiile anterioare asupra compatibilității, aşa cum este relevat şi din metaanalizele la care am făcut referire în cadrul acestui articol.

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 şi "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 şeful 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 însuşi. Aceste instrumente au fost alese în baza utilizării lor frecvente, fiind cele mai folosite pentru măsurarea compatibilității persoană-organizație (Arthur, Bell, Villando, & Doverspike, 2006).

Chestionarul de măsurare a compatibilității P-O a cuprins o listă cu 14 afirmații comportamentale legate de valorile de bază ale organizației în care a fost realizat studiul. Pentru elaborarea chestionarului, au avut loc patru întâlniri de grup, şi 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" şi 4 "foarte importante".

Mecanismele motivației în muncă au fost măsurate printr-un chestionar construit în cadrul acestei cercetări, prin metoda experților. Un grup de 4 persoane, experți în domeniul resurselor umane, pe baza studiului individual, au elaborat o lista de itemi comportamentali (30), care se referă la fiecare dintre cele trei dimensiuni ale motivației (direcționare, efort şi persistență). S-a format un grup de 50 de persoane, angajați cu poziții manageriale şi de executie din compania vizată, care au răspuns la fiecare întrebare, conform propriei aprecieri. Pe datele astfel obținute au fost aplicate urmatoarele prelucrări statistice: au fost calculați coeficienții de corelație liniară dintre scorurile itemilor şi scorul total obținut prin însumarea scorurilor tuturor itemilor şi au fost aleşi acei itemi pentru care coeficientul de corelație a fost semnificativ la pragul de 0.05. Varianta finală a chestionarului este alcătuită din 3 scale, după cum urmează: direcționare (5 itemi), efort (5 itemi) şi persistență (4 itemi).

Procedură

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

Rezultate

Mediile, abaterile standard şi corelațiile dintre variabilele investigate sunt prezentate în Tabelul 1.

Analiza mediilor obținute la variabilele privind mecanismele motivației indică o valoare peste medie, cele mai mari scoruri fiind obținute la direcționare (m=5.32) iar cele mai mici la dimensiunea efort (m= 4.51). Mediile obțiute pentru compatibilități reflectă valori cuprinse între .57 (compatibilitatea directă) şi .69 (compatibilitatea indirectă percepută). Raportată la media scalei (în patru puncte) şi la metoda de calcul (a diferenței), aceste valori indică o bună compatibilitate între valorile individuale şi cele organizaționale, pe eşantionul studiat.

Studiul coeficienților de corelație indică o asociere ridicată între variabile, atât în cazul mecanismelor motivației, cât şi în cazul compatibilității. Analiza corelațiilor dintre tipurile de compatibilitate şi elementele

motivației în muncă relevă un patern similar. Astfel, cele mai mari valori ale coeficienților de corelație, semnificative la pragul de .01, au fost înregistrate pentru compatibilitatea P-O directă percepută: r= -.39 pentru persistență, r= -.33 pentru efort şi r= -.32 pentru direcționare. În cazul compatibilității indirecte percepute, s-au înregistrat valori mai mici ale coeficienților de corelație, comparativ cu cele obținute pentru compatibilitatea directă-percepută pentru persistență şi efort (r= .38 pentru persistență, r= -.30 pentru efort), şi aceeaşi valoare pentru direcționare (r= -.32). Pentru compatibilitatea indirectă actuală, cea mai ridicată valoare, -.32, semnificativă la pragul de .01 a fost înregistrată pentru persistență.

Coeficienții Alpha Cronbach obținuți pentru scalele chestionarului de motivație reflectă o bună fidelitate: direcționare (α= .86), efort (α= .89), persistență (α= .84).

Tabelul 1. *Indicatorii descriptivi si 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	.51	.59	.52	1.30	1.29	1.28

** coeficientul de corelație este semnificativ la p<.01.

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 şi persistență. În primul pas al regresiei am introdus rezultatul obținut la caracteristicile obiectivului de muncă, conform modelului lui Locke (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 şi interacțiunea dintre caracteristica ales versus impus şi compatibilitate.

Rezultatele obținute în urma analizelor de regresie sunt prezentate în Tabelul 2, 3, 4 pentru cele trei tipuri de compatibilități.

Pentru compatibilitatea directă, rezultatele analizei de regresie arată că în cazul direcționării, atât caracteristicile obiectivelor, cât şi compatibilitatea directă şi interacțiunea lor au contribuții individuale semnificative în explicarea nivelului mecanismelor motivației. Caracteristicile obiectivului explică 20% din varianța direcționării (F(3,219)= 18.74 ρ<.01), compatibilitatea directă aduce un plus explicativ de 10% (F(1,218)= 32.18, ρ<.01). Interacțiunea celor două variabile explică 33% din varianța direcționării (F(1,217)= 8.48, ρ<.01). În cazul efortului, caracteristicile obiectivului explică 15% din varianța efortului (F(3,220)= 13,52 ρ<.01), compatibilitatea directă aduce un plus explicativ de 11% (F(1,219)= 32.40, ρ<.01), iar interacțiunea celor două variabile explică 27% din varianța efortului (F(1,218)= 2.24, ρ>.05). Pentru persistență, caracteristicile obiectivului explică 21% din varianța persistenței (F(3,220= 20.48 ρ<.01), compatibilitatea directă aduce un plus explicativ de 17% (F(1,219)= 54.41, ρ<.01), iar interacțiunea celor două variabile explică 40% din varianța persistenței (F(1,218)= 12.38, ρ<.01).

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

Tabelul 2. *Analiza de regresie ierarhică vizând estimarea direcționării, efortului şi persistenței pe baza compatibilității directă*

Variabila dependentă	Pas	Predictori	R2	ΔR2	df1	df2	F sch.	ρ
Direcționare	1	Ales, dificil, specific	.20	.19	3	219	18.74	.00
	2	Compatibilitate directă	.30	.29	1	218	32.18	.00
	3	Ales/impusXCompatibilitate directă	.33	.31	1	217	8.48	.004
Efort	1	Ales, dificil, specific	.15	.14	3	220	13.52	.00
	2	Compatibilitate directă	.26	.25	1	219	32.40	.00
	3	Ales/impusXCompatibilitate directă	.27	.25	1	218	2.24	.135
Persistență	1	Ales, dificil, specific	.21	.20	3	220	20.48	.00
	2	Compatibilitate directă	.37	.36	1	219	54.41	.00
	3	Ales/impusXCompatibilitate directă	.40	.39	1	218	12.38	.001

Tabelul 3. *Analiza de regresie ierarhică vizând estimarea direcționării pe baza compatibilității indirecte percepute*

Variabila dependentă	Pas	Predictori	R2	ΔR2	df1	df2	F sch.	ρ
Direcționare	1	Ales, dificil, specific	.20	.19	3	218	18.73	.00
	2	Compatibilitate indirectă percepută	.30	.28	1	217	29.40	.00
	3	Ales/impusXCompatibilitate indirectă percepută	.31	.29	1	216	4.05	.045
Efort	1	Ales, dificil, specific	.15	.14	3	219	13.51	.00
	2	Compatibilitate indirectă percepută	.23	.21	1	218	21.92	.00
	3	Ales/impusXCompatibilitate indirectă percepută	.23	.21	1	217	.92	.338
Persistență	1	Ales, dificil, specific	.21	.20	3	219	20.22	.00
	2	Compatibilitate indirectă percepută	.33	.32	1	218	39.79	.00
	3	Ales/impusXCompatibilitate indirectă percepută	.36	.35	1	217	9.01	.003

Pentru compatibilitatea indirectă percepută, rezultatele analizei de regresie arată că în cazul direcționării, atât caracteristicile obiectivelor, cât şi compatibilitatea indirectă percepută şi interacțiunea lor au contribuții individuale

semnificative în explicarea nivelului mecanismelor motivației. Caracteristicile obiectivului explică 20% din varianța direcționării (F(3,218)= 18.73 ρ<.01), compatibilitatea indirectă percepută aduce un plus explicativ de 10% (F(1,217)= 29.40, ρ<.01), iar interacțiunea celor două variabile explică 31% din varianța direcționării (F(1,216)= 4.05, ρ<.05). În cazul efortului, caracteristicile obiectivului explică 15% din varianța efortului (F(3,219)= 13.51 ρ<.01), compatibilitatea indirectă percepută aduce un plus explicativ de 8% (F(1,218)= 21.92 ρ<.01), iar interacțiunea celor două variabile explică tot 23% din varianța efortului (F(1,217)=.92, ρ>.05). Pentru persistență, caracteristicile obiectivului explică 21% din varianța acesteia (F(3,219)= 20.22 ρ<.01), compatibilitatea indirectă percepută aduce un plus explicativ de 12% (F(1, 218)= 33.79, ρ<.01), iar interacțiunea celor două variabile explică 36% din varianța persistenței (F(1, 217)= 9.01, ρ<.03).

Pe baza acestor rezultate se poate observa o contribuție mai mare a intracțiunii dintre compatibilitatea directă şi alegerea obiectivelor în explicarea variației mecanismelor motivației. Rezultatele obținute susțin ipoteza H1, pentru compatibilitatea indirectă percepută. În cazul efortului, interacțiunea compatibilitate şi 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 susținută empiric ipoteza H1.

Tabelul 4. *Analiza de regresie ierarhică vizând estimarea direcționării pe baza compatibilității indirecte actuale*

Variabila dependentă	Pas	Predictori	R2	ΔR2	df1	df2	F sch.	ρ
Direcționare	1	Ales, dificil, specific	.20	.19	3	218	18.73	.00
	2	Compatibilitate indirectă actuală	.31	.30	1	217	35.25	.00
	3	Ales/impusXCompatibilitate indirectă actuală	.32	.31	1	216	4.25	.04
Efort	1	Ales, dificil, specific	.15	.14	3	219	13.15	.00
	2	Compatibilitate indirectă actuală	.25	.23	1	218	27.75	.00
	3	Ales/impusXCompatibilitate indirectă actuală	.25	.23	1	217	.87	.34
Persistență	1	Ales, dificil, specific	.21	.20	3	219	20.22	.00
	2	Compatibilitate indirectă actuală	.36	.35	1	218	51.84	.00
	3	Ales/impusXCompatibilitate indirectă actuală	.39	.38	1	217	8.88	.03

Pentru compatibilitatea indirectă actuală, rezultatele analizei de regresie arată că în cazul direcționării, atât caracteristicile obiectivelor, cât şi compatibilitatea indirectă actuală şi interacțiunea au contribuții individuale semnificative în explicarea nivelului mecanismelor motivației. Caracteristicile obiectivului explică 20% din varianța direcționării (F(3,218)= 18.73 ρ<.01), compatibilitatea indirectă actuală aduce un plus explicativ de 11% (F(1,217)= 35.25, ρ<.01), iar interacțiunea celor două variabile explică 32% din varianța direcționării (F(1,216)= 4.25, ρ<.05). În cazul efortului, caracteristicile obiectivului explică 15% din varianța efortului (F(3,219)= 13,15 ρ<.01), compatibilitatea indirectă actuală aduce un plus explicativ de 10% (F(1,218)= 27.75 ρ<.01), iar interacțiunea celor două variabile explică 25% din varianța efortului (F(1,217)= .87, ρ>.05). Pentru persistență, caracteristicile obiectivului explică 21% din varianța persistenței (F(3,219)= 20.22 ρ<.01), compatibilitatea indirectă percepută aduce un plus explicativ de 15% (F(1, 218)= 51,84, ρ<.01), iar interacțiunea celor două variabile explică 39% din varianța persistenței (F(1, 217)= 8.88, ρ<.05).

Pe baza acestor rezultate se poate observa o contribuție mai mare a intracțiunii

dintre compatibilitatea directă şi alegerea obiectivelor în explicarea varianței mecanismelor motivației. Rezultatele obținute susțin ipoteza H1, pentru compatibilitatea indirectă actuală. În cazul efortului a fost obținut un pattern al rezultatelor similar cu cel înregistrat pentru compatibilitate indirectă actuală s-a obținut pentru efort. Putem spune, că în cazul acestui mecanism nu este susținută empiric ipoteza H1.

De asemenea**,** analiza rezultatelor relevă că cele mai mari valori ale lui R^2 au fost înregistrate pentru compatibilitatea indirectă, ceea ce susține empiric ipoteza H2.

Discuții şi implicații

În analiza rolului compatibilității P-O asupra variabilelor atitudinale, studiile din domeniu au pornit de la asumpția potrivit căreia o compatibilitate între o organizație şi valorile unui individ, interese, convingeri şi nevoi este legată de rezultatele vizate. Persoanele care rămân în organizație manifestă un grad ridicat de compatibilitate cu organizația şi se anticipează că vor manifesta şi atitudini față de muncă mai favorabile. Variabile atitudinale, precum satisfacția în muncă, angajamentul față de organizație şi intenția de a părăsi organizația au fost printre cele mai frecvent utilizate variabile criteriu în studiile legate de compatibilitatea P-O (Verquer et all., 2003). În plus, compatibilitatea P-O este legată şi de variabile comportamentale precum performanța în muncă, evaluări ale superiorilor, performanța contextuală şi succesul în carieră, dar şi de comportamentul de ajutorare. Nu am găsit însă studii care să abordeze efectele asupra motivației în muncă (Kristof et. al., 2005).

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

A fost susținută empiric şi ipoteza potrivit căreia valori mai mari ale mărimii efectului au fost înregistrate pentru compatibilitatea directă.

Întrucât nu am găsit date în literatură, la care să raportăm rezulatele obținute, vom face referire la variabilele criteriu cuprinse într-o serie de metaanalize, cara 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 Arhur et all. (2006) arată că validitățile relative la criteriu ale compatibilității P-O au fost de .15, .24 şi .31 pentru performanță în muncă, rata plecărilor şi atitudinile în muncă. Mărimea efectului are valoarea cea mai mare pentru atitudinile în muncă şi cea mai mică pentru performanța în muncă. De asemenea, mărimea efectului a fost mai mare pentru rata plecărilor şi atunci când s-a folosit măsura direct-percepută a compatibilității (.21, pentru compatibilitatea directă, .16 pentru indirectă-percepută şi .12 pentru cea indirectă-actuală). Un pattern similar de rezultate este raportat în acest studiu metaanalitic şi în ceea ce priveşte relația dintre compatibilitatea P-O şi criteriile atitudinale, respectiv .62 pentru compatibilitatea directă-percepută, .45 pentru compatibilitatea indirectă- percepută şi .26 pentru cea indirectă- actuală.

Într-o altă metaanaliză, Verquer et al. (2003) fac referire la aceleaşi tipuri de compatibilitate, denumindu-le compatibilitatea obiectivă, percepută şi subiectivă, iar rezultatele arată că relația dintre compatibilitatea P-O şi 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 şi de atitudini sunt obținute de la aceeaşi 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 alta sursă.

Concluzii

Studiul de față şi-a propus să investigheze rolul de moderator al compatibilității P-O asupra motivației în muncă. Asumpția 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 verificare a ipotezelor formulate, rezultatele obținute susțin efectul de moderare pentru cele trei tipuri de compatibilități şi pentru cele trei mecanisme ale motivației în muncă, fiind înregistrate două excepții, în cazul compatibilități indirecte (percepută şi actuală) asupra efortului.

Având în vedere că nu există studii anterioare la care să raportăm aceste rezultate, se poate conchide că rezultatele pot fi înscrise alături de cele obținute în alte studii care au investigat efectele compatibilității P-O asupra variabilelor atitudinale şi comportamentale şi că este nevoie de studii ulterioare. De asemenea, în contextul în care companiile sunt din ce în ce mai interesate să atragă şi să mențină angajați cei mai potriviți, care să susțină performanța, compatibilitatea P-O este în atenția cercetărtorilor, întrucât indivizii care doresc să intre într-o organizație vor alege acele organizații cu care conşientizează o compatibilitate la nivelul valorilor, iar în cazul angajaților care rămân într-o organizație, aceştia vor manifesta un grad ridicat de compatibilitate cu aceasta şi vor avea atitudini față de muncă mai favorabile (satisfacția în muncă, angajamentul față de organizație) şi 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 A-S-A 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, lipseşte o teorie care să explice modul în care acțiunile individuale şi practicile organizaționale, din timpul şi imediat după intrarea într-o organizație, influențează nivelele de compatibilitate percepute şi 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 şi 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).

Bibliografie

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*, 4, 786–801.

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, 20,* 1, 195-205.

Bretz, R. D., & Judge, T. A., (1994). Person-organization fit and the the theory oh work adjustment: Implications for satisfaction, tenure, and career succes. *Journal of Vocational Behaviour, 44*, 1, 32-54.

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.

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.

Chao, G. T., O'Leary-Kelly, A. M., Wolf, S., Klein, H. J., & Gardner, P. D. (1994). Organizational socialization: Its content and consequences. *Journal of Applied Psychology, 79,* 730-743.

Chatman, J. A. (1991). Matching people and organization. Selection and socialization in public accounting firms. *Administrative Science Quarterly, 36*, 3, 459-484.

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.

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.

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.

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.

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 ploicy capturing study of simultaneuos effects of fit with jobs, groups and organizations. *Journal of Applied Psychology, 87,* 985-993.

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.

O' Reilley, 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.

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.

Locke, E. A., & Latham, G. P. (2002). Building a practically useful Theory of goal setting and tasck motivation: a 35-year Odyssey. *American Psychologist, 57,* 705-717.

Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecendents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behaviour, 61,* 20-52.

Meyer, J. P., Becker, T. E., & Vandenberghe, C. (2004). Employee Commitmnet and Motivation: A Conceptual Analysis and Integrative Model. *Journal of Applied Psychology, 89,* 6, 991-1007.

Ostroff, C., Shin, Y., & Kincki, A. J. (2005). Multiple perspectives or congruence: relationships between value congruence and employee attitudes. *Journal of Organizational Behavior, 26,* 591-623.

Parkington, J. P., & Schneider, B. (1979). Some correlates of experienced jos stress: A boundary role study. *Academy of Management Journal, 22,* 270-281.

Schein, E.H. (1985). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.

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, 141-15*2.*

Steers, R. M., & Shapiro, D. L. (2004). The Future of Work Motivation Theory. *Academy of Management Review, 29,* 3, 379-387.

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). A meta-analysis of the relationship between role ambiguity, role conflict, and job performance. *Journal of Management, 26,* 259-293.

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.