

RESEARCH ARTICLE

Percepția potrivirii persoanei cu vocația – resursă personală în cadrul modelului solicitări-resurse ale postului

IOANA BOȘNEAG

Departamentul de Psihologie, Universitatea din București, Romania

ANDREEA A. PETRUȘ

Departamentul de Psihologie, Universitatea din București, Romania

RUXANDRA I. BESCUI

Departamentul de Psihologie, Universitatea din București, Romania

DOREL C. LĂCĂTUȘ

Departamentul de Psihologie, Universitatea din București, Romania

Rezumat

Obiectivul acestui studiu este de a integra percepția *Potrivirii Persoană-Vocație* (PPV) în modelul *Solicitări-Resurse ale Postului* (S-RP), testând validitatea incrementală a PPV peste *Resursele* – personale și ale postului – în predicția *Implicării în muncă*. Totodată, am testat rolul moderator al PPV în relația dintre *resurse* și *implicare în muncă*. Am măsurat PPV ca percepție a potrivirii și am testat valoarea ei predictivă pentru *implicarea în muncă*, pe un grup de 312 participanți. Rezultatele susțin rolul predictiv al PPV pentru *implicarea în muncă*, în plus față de resursele personale și ale postului, fără ca interacțiunea predictorilor să aibă o contribuție semnificativă. PPV are cea mai mare validitate predictivă pentru implicare, ceea ce indică posibilitatea considerării PPV ca resursă personală. Sunt discutate limite și implicații pentru studii viitoare privind PPV.

Cuvinte-cheie

percepția potrivirii persoană-vocație, implicare în muncă, model solicitări-resurse ale postului

Abstract

The aim of this study is to integrate the perception of *Person-Vocation Fit* (PVF) in the *Job Demands-Resources model* (JD-R), through testing incremental validity of PVF over resources – personal and job related – in predicting *work engagement*. We measured PVF as the perceived fit and tested its predictive value on a group of 312 participants. The results support the predictive role of PVF for work engagement over personal and job resources, but no significant interaction between them has been found. PVF has the strongest predictive validity for work engagement, which suggests that PVF might be considered a personal resource. We discuss limits and implications for future research on PVF.

Keywords

perceived person-vocation fit, work engagement, job demands-resources model

Correspondența în legătură cu acest manuscris va fi adresată Ioanei Boșneag, M.S., program masteral Sănătate Ocupațională și Performanța Resursei Umane, Facultatea de Psihologie și Științele Educației, Universitatea din București, Bulevardul Panduri, nr. 90, București, 050663, România. E-mail: ioana_bosneag@yahoo.com

Résumé

L'objectif de cette étude est celui d'intégrer la perception de l'adéquation personne - vocation (APV) dans le modèle demandes - ressources du poste (D-RP), en testant la validité incrémentale de l'APV au-dessus des ressources – personnelles et du poste – dans la prédiction de l'implication dans le travail. Toutefois, l'on a testé le rôle modérateur de l'APV dans la relation entre ressources et implication. L'on a mesuré l'APV en tant que perception de l'adéquation et l'on a testé sa valeur prédictive pour l'implication sur un groupe de 312 participants. Les résultats soutiennent le rôle prédictive pour de l'APV en plus des ressources personnelles et du poste pour l'implication dans le travail, sans que l'interaction des prédicteurs ait une contribution significative. L'APV a la plus grande validité prédictive pour l'implication, ce qui indique la possibilité de considérer l'APV comme ressource personnelle. Des limites et des implications pour des futures études de l'APV en sont discutées.

Mots-clés

la perception de l'adéquation personne – vocation, implication dans le travail, modèle demandes – ressources du poste.

Introducere

Una dintre principalele teme de interes din domeniul psihologiei industrial-organizaționale, cu impact asupra succesului individual și asupra profitabilității organizațiilor, este implicarea în muncă (engl. *work engagement*) (Bates, 2004; Ram & Prabhakar, 2011; Sundaray, 2011). Implicarea în muncă a angajaților se află pe locul doi în ierarhia principalelor preocupări ale conducătorilor organizațiilor (Mitchell, Ray, & van Ark, 2014), iar costurile cauzate de lipsa ei au fost estimate, în SUA, la 300 de miliarde de dolari anual, conform auditului realizat de Gallup pentru anii 1992-1999 (Harter, Schmidt, & Keyes, 2003). Datorită importanței acestui concept, de-a lungul timpului a fost realizată o serie de studii care urmărit identificarea celor mai buni predictorii ai implicării în muncă. Unele dintre studii au indicat caracteristicile postului – în special resursele puse la dispoziția angajaților de către organizație, dar și resursele personale ale acestora – ca fiind antecedente ale implicării (Bakker & Demerouti, 2014; Hackman & Oldham, 1976; Saks, 2006; Schaufeli, Bakker & Van Rhenen, 2009). Alte studii s-au concentrat asupra semnificației pe care un angajat o conferă muncii sale și au constatat că aceasta are efecte asupra implicării și rezultatelor muncii (Dik & Duffy, 2009; Dobrow & Tosti-Kharas, 2011; Elangovan, Pinder, & McLean, 2010). În ultima vreme, s-a studiat intensiv, dintr-o perspectivă interacționistă, potrivirea dintre persoană și mediu și efectul acesteia asupra atitudinilor, confortului

psihologic și rezultatelor muncii (Chuang, Shen, & Judge, 2014; Edwards, 2008; Gostautaitė & Buciniene, 2010; Kristof-Brown, Jansen, & Colbert, 2002; Pervin, 1968). Potrivirea persoană-mediu este un construct multinivelar, integrând potrivirea persoană-post, persoană-organizație, persoană-grup, persoană-șef direct și persoană-vocație (Chuang et al., 2014; Kristof-Brown, Zimmerman, & Johnson, 2005; Vogel & Feldman, 2009). Fiecare nivel al potrivirii persoană-mediu a fost pus în relație cu diverse criterii pre-angajare – intenția de angajare sau acceptare a unui post, și post-angajare – atitudini, confort psihologic sau performanță (Kristof-Brown et al., 2005). Cu toate acestea, marea majoritate a studiilor s-a concentrat pe potrivirea persoană-organizație sau persoană-post, ignorând potrivirea persoană-vocație. Vogel și Feldman (2009) au pus însă în evidență faptul că potrivirea persoană-vocație este un antecedent al celorlalte aspecte ale potrivirii persoană-mediu, absența ei afectând capacitatea angajaților de a-și maximiza contribuția în muncă (Feldman & Ng, 2007; Spokane, Meir, & Catalano, 2000).

Ca urmare, obiectivul cercetării curente este de a extinde înțelegerea aspectelor care contribuie la Implicarea în muncă (IM), prin integrarea Potrivirii Persoană-Vocație (PPV) într-unul din cele mai influente modele din domeniul psihologiei organizaționale: modelul Solicitări-Resurse ale Postului (engl. *job demands-resources model*).

Modelul solicitări-resurse ale postului

Modelul Solicitări-Resurse ale Postului (S-RP) (Bakker & Demerouti, 2007, 2014; Demerouti & Bakker, 2001; 2011) s-a dezvoltat integrând teoriile timpurii care explicau relația dintre angajat și post prin intermediul caracteristicilor postului (Hackman & Oldham, 1976; 1980), al solicitărilor postului (Karasek, 1979) sau a motivației angajaților (Herzberg, 1966; Siegrist, 1996). S-RP oferă o perspectivă complexă și dinamică asupra relațiilor care apar în contextul muncii, luând în considerare atât caracteristicile postului, cât și pe cele individuale, precum și interacțiunile care apar între acestea. Dinamica este descrisă de două procese: unul motivațional și altul extenuant. Primul conduce la implicarea în muncă a angajaților și are drept consecință o performanță crescută, iar al doilea duce la epuizare și, implicit, la o performanță mai scăzută (Bakker, 2011; Bakker & Demerouti, 2014). Studiul de față se concentrează pe primul proces.

Implicarea în muncă. IM este o stare atitudinal-motivațională pozitivă, de împlinire, caracterizată de vigoare, dedicare și absorbire, pe care angajații o trăiesc în raport cu munca lor (Schaufeli & Bakker, 2004). Persoanele implicate în munca lor dezvoltă o pasiune armonioasă pentru munca pe care o îndeplinesc (Vallerand & Houlfort, 2003), aflându-se în conexiune directă cu aceasta, investind energie (Schaufeli & Bakker, 2004), trăind emoții, pozitive precum entuziasm, plăcere (Bakker et al., 2007; 2010) și sens în raport cu ceea ce fac și, chiar dacă muncesc din greu, trăiesc sentimentul că timpul zboară (Macey & Schneider, 2008; May, Gilson, & Harter, 2004). Aceste persoane sunt mândre de munca lor (Gorgievski & Bakker, 2010), se simt inspirate, pline de energie, împăcate (Schaufeli & Van Rhenen, 2006) și sunt mai creative (Bakker & Xanthopoulou, 2013).

Gorgievski și Bakker (2010) consideră că IM “este cheia pentru performanță” (p. 270). IM este relaționată atât cu performanța în sarcină, cât și cu performanța contextuală, ambele măsurate prin chestionare bazate pe autoraportare (Bakker et al., 2012) sau prin intermediul altor indicatori ai performanței,

precum calitatea serviciilor, percepută de clienți, loialitatea clienților, câștigul financiar de a doua zi la un restaurant (Gorgievski & Bakker, 2010). Totodată, IM este relaționată și cu alte rezultate benefice la locul de muncă, precum învățarea activă și comportamentele proactive (Bakker et al., 2012), motivația și satisfacția față de muncă, starea de sănătate, absenteismul scăzut, angajamentul față de organizație, intenția de a rămâne în companie, comportamentele civice sau creșterea performanței echipei, prin faptul că persoanele implicate transmit energia lor colegilor, determinându-i și pe aceștia să devină mai implicați în muncă (Bakker et al., 2014).

Resursele postului. Cel mai important predictor pentru implicarea în muncă sunt resursele postului (Christian, Garza, & Slaughter, 2011; Halbesleben, 2010; Schaufeli & Bakker, 2004). Resursele postului ajută la atingerea obiectivelor, atenuează impactul pe care îl au solicitările postului (Xanthopoulou, Bakker, Demerouti, & Schaufeli, 2007) și stimulează dezvoltarea personală. Autonomia postului, oportunitățile de dezvoltare, suportul social al colegilor, supervizarea prin coaching și feedbackul pentru performanță au fost indicate de cele mai multe studii ca fiind importante pentru majoritatea ocupațiilor (Bakker & Demerouti, 2007; Lee & Ashforth, 1996). Asupra acestor aspecte se concentrează și studiul prezent.

Studii longitudinale au evidențiat efectul de spirală ascendentă care apare din interacțiunea dintre resursele postului și IM (Mauno, Kinnunen, & Ruokolainen, 2007). Inițial, s-a considerat că cel mai înalt nivel al IM ar fi atunci când există un nivel scăzut de solicitări și un nivel înalt de resurse. Ulterior, Hakanen, Bakker și Demerouti (2005) au arătat că cel mai înalt nivel de IM apare atunci când există simultan niveluri crescute ale solicitărilor și resurselor. Această ipoteză nu a fost, însă, susținută de rezultatele altor studii (Van den Broeck, Cuyper, Luyckx, & Witte, 2011), autorii argumentând că solicitările ar trebui abordate prin perspectiva procesului extenuant și că doar resursele sunt un predictor al IM.

Resursele postului reprezintă un potențial motivațional pentru angajat, crescând implicarea în muncă (Tims & Bakker, 2014).

Acest mecanism motivațional este descris de modelul caracteristicilor postului (Hackman & Oldham, 1976; 1980), în care autorii au arătat că relația dintre caracteristicile postului și IM este mediată de trei stări psihologice: semnificația muncii, responsabilitatea și cunoașterea rezultatelor. Studii ulterioare au susținut rolul mediator al semnificației muncii în relația dintre resurse și IM (Albrecht & Su, 2012; Kahn, 1990; May et al., 2004). Totodată, alți autori (Van den Broeck et al., 2008) explică potențialul motivațional pe care îl au resursele asupra IM, prin intermediul teoriei autodeterminării (TAD) (Deci & Ryan, 2000). Conform TAD, cel mai înalt nivel al motivației apare atunci când sunt satisfăcute cele trei nevoi de bază: de autonomie, de relaționare și de competență. Van den Broeck, Vansteenkiste, De Witte și Lens (2008) au arătat că resursele postului sunt instrumentale în satisfacerea acestor nevoi.

Resursele personale. Studiile anterioare au arătat că resursele personale prezic implicarea în muncă (Bakker et al., 2004; Demerouti et al., 2001). Acestea sunt autoevaluări pozitive, care cresc reziliența angajatului, oferindu-i acestuia sentimentul ca poate controla și avea o influență asupra mediului (Hobfoll, Johnson, & Jackson, 2003). Deși, inițial, s-a considerat

că resursele personale moderează relația dintre resursele postului și implicare (Xanthopoulou et al., 2007), studiile longitudinale ulterioare au arătat că între resursele personale, IM și resursele postului există o relație dinamică de reciprocitate (Figura 1). Halbesleben (2010) a arătat, într-o metaanaliză, că optimismul și autoeficacitatea sunt caracteristicile care susțin această dinamică. Ca urmare, cercetarea prezintă se concentrează asupra acestor variabile.

Angajații cu un nivel crescut de resurse personale au o percepție diferită asupra realității, care îi determină să rămână implicați în ceea ce fac, chiar și atunci când întâmpină dificultăți, spre deosebire de angajații cu un nivel scăzut al resurselor personale. Astfel, persoanele autoeficiente consideră că au abilitățile necesare pentru a face față solicitărilor care apar în variate contexte (Chen et al., 2001), în timp ce persoanele optimiste consideră, în general, că vor ajunge să obțină rezultate bune în viață și în muncă (Scheier et al., 2001). Aceste persoane sunt încrezătoare și mândre de munca pe care o realizează, găsesc semnificație în ea, rămânând astfel implicate (Xanthopoulou et al., 2007; 2009).

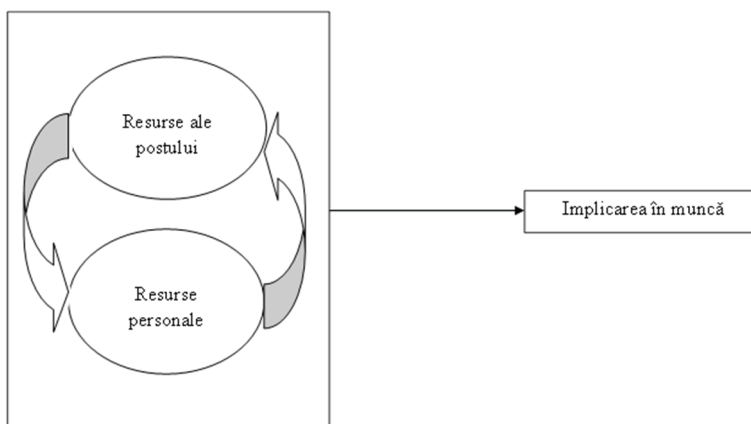


Figura 1. Relația dintre resurse și implicarea în muncă

Potrivirea persoană-vocație

Potrivirea persoană-vocație (PPV) este unul dintre nivelurile la care s-a studiat potrivirea persoană-mediu (Chuang et al., 2014; Kristof-Brown et al., 2005; Vogel & Feldman, 2009).

PPV se referă la congruența dintre caracteristicile individului și cele ale postului în cadrul căreia își desfășoară activitatea, fiind considerată nivelul cel mai larg, respectiv contextul în care se manifestă celelalte aspecte

ale potrivirii persoană-mediu (Kristof, 1996; Vogel & Feldman, 2009). Spre deosebire de acestea, care pot fi măsurate în contexte specifice – în relație cu o organizație, cu un șef direct, cu o echipă sau cu un post specific – PPV este apriorică integrării individului într-o anumită organizație. Ca urmare, este un antecedent al celorlalte niveluri ale potrivirii persoană-mediu (Feldman & Ng, 2007; Vogel & Feldman, 2009).

Muchinsky și Monahan (apud Kristof, 1996) au propus două conceptualizări ale potrivirii persoană-mediu: potrivirea suplimentară și potrivirea complementară. Potrivirea suplimentară presupune ca persoana să dețină caracteristici similare (interese și valori) cu cele ale mediului, în timp ce potrivirea complementară apare atunci când ceea ce primește (și satisface nevoile persoanei în contextul muncii) și ceea ce oferă persoana (abilitățile pe care le pune la dispoziție) se completează reciproc (Muchinsky & Monahan, apud Kristof, 1996). După Kristof (1996, p.6), „nivelul optim al potrivirii persoană-mediu este atins atunci când nevoile fiecăruia sunt satisfăcute de către cealaltă parte și când părțile au caracteristici fundamentale similare”. Studiile din domeniu au evidențiat o asociere pozitivă între congruența cu mediul și rezultate pozitive, precum atitudinea față de muncă (e.g., satisfacția față de muncă, percepția succesului în carieră, intenția de a rămâne în companie) și comportamente dezirabile la locul de muncă (e.g., performanța în sarcină, comportamentul civic) (Hoffman & Woehr, 2006; Kristof-Brown et al., 2005), Pervin (1968) considerând că o potrivire foarte bună a individului cu mediul său este văzută ca expresie a performanței înalte, satisfacției muncii crescute și a unui nivel scăzut de stres.

Pornind de la studii care au abordat PPV din aceste perspective (Vogel & Feldman, 2009), în cercetarea curentă, PPV este operaționalizată ca potrivirea dintre persoană și vocație din perspectiva abilităților, intereselor, valorilor și nevoilor. Abilitățile, componentă a potrivirii complementare, subsumează educația, aptitudinile și experiența persoanei, ce îi permit acesteia să realizeze cerințele profesionale (Kristof, 1996). Nevoile, de asemenea componentă a

potrivirii complementare, se referă la măsura în care necesitățile, dorințele și preferințele personale pot fi satisfăcute în contextul muncii – în particular de profesia persoanei. Abordarea complementară a potrivirii persoană-mediu este explicată prin intermediul satisfacerii nevoilor psihologice, dobândite prin învățare și socializare, acestea fiind diferite de nevoile biologice (Deci & Ryan, 2000; Hackman & Oldham, 1976). Astfel, indivizii realizează comparații implicite între ceea ce își doresc și ceea ce le furnizează mediul și determină nivelul de potrivire cu acesta. Interesele, componentă a potrivirii suplimentare, reflectă abordarea principală a potrivirii persoană-vocație și exprimă motivațiile de bază ce determină alegerea carierei (Kristof, 1996). Valorile, parte a potrivirii suplimentare, sunt definite ca acele aspecte despre care indivizii cred că sunt importante în munca lor, precum autonomia sau spiritul inovativ (Cable & Edwards, 2004).

Pe lângă cele două perspective ale PPV – complementară și suplimentară –, au fost utilizate, de-a lungul timpului, două tipuri de evaluări: directă și indirectă (Kristof, 1996). Măsurarea directă, sau subiectivă, a potrivirii persoană-vocație se realizează printr-un singur set de itemi, urmărind evaluarea subiectivă sau opinia persoanei despre gradul în care este potrivită cu vocația. Măsurarea indirectă presupune completarea a două seturi de itemi (unul care evaluează caracteristicile persoanei și unul care evaluează caracteristicile vocației) și stabilirea unui indice de potrivire între acestea două (Edwards apud Kennedy, 2005). Cu privire la calcularea indicelui de potrivire în măsurarea indirectă și utilizarea acestuia în raport cu alte variabile, a fost adusă o serie de critici de natură metodologică (Edwards apud Kennedy, 2005), motiv pentru care măsurarea directă a potrivirii este considerată a fi o alternativă mai bună. Principalul argument în favoarea unei abordări directe, subiective a PPV constă în faptul că ceea ce influențează deciziile, atitudinile și reacțiile comportamentale, în funcție de condițiile de mediu, este *percepția* (Cable & DeRue, 2002; Lazarus & Folkman, 1984).

Studiul prezent: Potrivirea persoană-vocație ca predictor al implicării în muncă și moderator al relației dintre resurse și implicarea în muncă

Obiectivul principal al acestei cercetări este de a integra PPV în modelul S-RP. Mecanismul prin care PPV prezice implicarea în muncă este unul de natură motivațional-afectivă. Un angajat ce consideră că este potrivit cu profesia sa va percepe munca pe care o desfășoară ca fiind semnificativă (Dobrow & Tosti-Kharas, 2011), ceea ce-i va asigura motivația intrinsecă de a depune efort și de a se implica cât mai mult pentru a-și maximiza rezultatele (Van den Broeck et al., 2008). Așadar, angajații cu un nivel înalt al PPV vor fi motivați să beneficieze cât mai mult de pe urma resurselor personale sau să inițieze acțiuni cu scopul de a crește resursele postului, atunci când acestea sunt insuficiente, fiind proactivi și modelându-și activitatea astfel încât să fie mai eficienți. Ca urmare, vor manifesta niveluri ridicate ale IM (Bakker et al., 2014). Acest lucru este consistent cu teoria „extinde-și-clădește” (engl. *broaden-and-build*) a lui Fredrickson (2001), ce susține că emoțiile pozitive, care apar datorită semnificației percepute a muncii, extind repertoriile comportamentale și clădesc resurse pe termen lung prin intermediul aceluiași efect de spirală ascendentă ce conduce la o creștere a IM.

Această dinamică poate fi explicată și prin intermediul TAD, întrucât PPV răspunde nevoilor de competență, relaționare și autonomie, precum resursele postului. Putem considera că, atunci când există PPV, resursele postului au un efect motivațional mai mare, ce conduce la IM, deoarece există un cadru în care să atingă un potențial maxim.

Totodată, conform teoriei ajustării muncii (Dawis, Lofquist, & Weiss, 1968), angajații vor urmări să atingă și să mențină o potrivire cât mai bună cu mediul lor, ceea ce le va asigura satisfacție în muncă și va contribui la atingerea unor niveluri înalte ale IM (The Society for Human Resource Management, 2013) și ale succesului profesional (Judge & Bretz, 1994). Acest fapt i-ar determina pe angajații ce percep că nu se potrivesc cu

mediul – la nivelul cel mai larg al potrivirii cu postul – să încerce să schimbe ceva, iar cel mai probabil ar fi să schimbe ceea ce fac. De fapt, o serie de autori, printre care Kristof-Brown și colegii (2005) și Hoffman și Woehr (2006) au arătat că potrivirea cu mediul se asociază cu intenția de a rămâne la locul de muncă actual și confortul psihologic, iar nepotrivirea se asociază cu intenția de părăsire a organizației. De asemenea, Assouline și Meir (1987) au concluzionat, în urma unui studiu metaanalitic, că între potrivirea persoană-mediu și confortul psihologic există corelații într-un interval de la .21 până la .35.

Teoria activării trăsăturilor (Tett & Burnett, 2003) este o abordare interacționistă, ce susține că trăsăturile de personalitate sunt exprimate în funcție de factori situaționali ce țin de context, de mediu, cum ar fi solicitările muncii, distractorii, constrângerile sau facilitatorii ce acționează la nivel social, organizațional sau de sarcină. Utilizând mecanismul explicativ al acestei teorii, putem infera că optimismul sau autoeficacitatea vor fi exprimate la potențial maxim atunci când există PPV și mediul facilitează acest lucru.

Astfel, obiectivul acestui studiu este atât de a investiga valoarea predictivă a PPV pentru implicare, cât și de a testa potențialul rol moderator al acesteia în relația dintre resurse și implicare. Pornind de la rezultatele studiilor anterioare, care au arătat că potrivirea persoană-mediu la nivel de interese moderează relația dintre personalitate și performanță în muncă (Fritzsche, McIntire & Yost, 2002; Kieffer, Schinka, & Curtiss, 2004), presupunem că PPV moderează relația dintre resurse și implicare în muncă.

Ipoteze

Pe baza celor expuse anterior, propunem următoarele ipoteze:

H1: Resursele postului (autonomia postului, suportul social, feedbackul pentru performanță, supervizarea prin coaching, oportunitățile de dezvoltare) și resursele personale (optimismul, autoeficacitatea) prezic implicarea în muncă.

H2: PPV are validitate incrementală în predicția implicării în muncă peste resursele postului și resursele personale.

H3: PPV moderează relația dintre resursele postului și resursele personale și implicarea în muncă, respectiv PPV

potențiază relația dintre resurse (ale postului și personale) și implicarea în muncă.

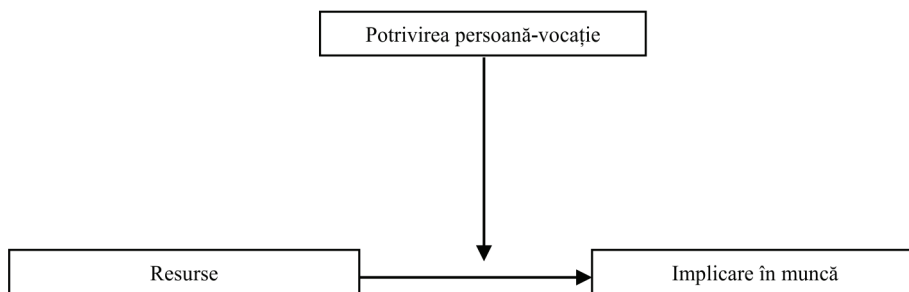


Figura 2. Potrivirea persoană-vocație ca moderator al relației din resurse și implicare în muncă

Participanți

Lotul de participanți este format din 312 respondenți ce își desfășoară activitatea în mediul urban, în principal în București, selectați prin metoda eșantionării pe bază de conveniență, urmărindu-se însă asigurarea eterogenității din perspectiva domeniului de activitate. Vârsta participanților este cuprinsă între 23 de ani și 63 de ani ($M = 41.4$, $SD = 10.1$). 176 participanți sunt femei (56,5%) și 126 sunt bărbați (40,5%), iar 10 (3%) nu și-au declarat genul. 96% dintre participanți au contract de muncă cu normă întreagă, 1% cu normă parțială și 3% nu au declarat natura contractului de muncă. 45% lucrează cu oameni, 18% lucrează cu informații, 21% cu oameni și informații, 1% cu lucruri, iar 15% nu au declarat natura muncii. 64% dintre participanți au completat chestionarele on-line, iar 36% au completat chestionarele în varianta creion-hârtie. Anterior colectării datelor, s-a realizat analiza de putere statistică a cercetării ($f^2 = .15$; $\alpha = .05$, $1-\beta = .80$), în urma căreia a rezultat că este necesar un lot de 219 participanți.

Instrumente

Resursele postului, resursele personale și implicarea în muncă au fost măsurate utilizând scale dezvoltate de Bakker și colaboratorii (2014) în cadrul modelului S-RP.

Resursele postului sunt reprezentate de caracteristicile postului: autonomia postului, suportul social al colegilor, feedbackul pentru performanță, supervizarea prin coaching și oportunitățile de dezvoltare. Scala *autonomie* conține 3 itemi, care evaluează măsura în care angajații consideră că au libertate în realizarea sarcinilor, sunt implicați în luarea deciziilor și au control asupra muncii lor (ex.: *Ai flexibilitate în realizarea muncii tale?*; *Ai control asupra modului în care îți realizezi munca?*). Scala *sprijin social* conține 3 itemi, care se referă la măsura în care angajații consideră că se pot baza pe ajutorul și suportul colegilor atunci când întâmpină dificultăți și se simt apreciați de aceștia (ex.: *Dacă este nevoie, poți cere ajutorul colegilor tăi?*; *În munca ta, te simți apreciat/ă de colegii tăi?*). Scala *feedback* conține 3 itemi, evaluând măsura în care angajații consideră că primesc informații cu privire la obiectivele și rezultatele muncii lor (ex.: *Primesc suficiente informații în legătură cu obiectivele muncii mele*; *Primesc informații suficiente despre rezultatele muncii mele*). Scala *supervizare prin coaching* conține 5 itemi, cu privire la măsura în care angajații consideră că superiorul îi apreciază și îi informează când este mulțumit de ei, devine preocupat de problemele lor și încearcă să îi ajute în soluționarea acestora (ex.: *Superiorul meu mă informează dacă el/ ea este mulțumit/ă de munca mea*; *Mă simt apreciat/ă de superiorul*

meu). Scala *oportunități de dezvoltare* conține 3 itemi, care măsoară percepția angajaților cu privire la șansa de a se dezvolta, de a învăța lucruri noi și de a-și dezvolta punctele forte la locul de muncă (ex.: *În munca mea, am posibilitatea de a-mi dezvolta punctele forte; În munca mea, mă pot dezvolta suficient*). Răspunsurile au fost scorate pe scală Likert cu 5 trepte (1 – *Niciodată*, 5 – *Foarte des*). Coeficienții consistenței interne Alpha Cronbach pentru fiecare chestionar sunt prezentați în Tabelul 1.

Resursele personale sunt reprezentate de trăsături ale persoanei: optimismul și autoeficiența. Scala *optimism* conține 4 itemi care evaluează măsura în care angajatul consideră că este optimist și că va avea parte mai mult de evenimente bune decât rele în viitor, chiar și în situații incerte (ex.: *De obicei mă aștept la ce este mai bine în vremuri incerte; Sunt mereu optimist/ă cu privire la viitorul meu*). Răspunsurile au fost scorate pe scală Likert cu 5 trepte (1 – *Dezacord Total*, 5 – *Acord Total*). Scala *autoeficiență* conține 4 itemi, cu privire la măsura în care angajatul consideră că ar putea face față oricăror situații neprevăzute sau problematice (ex.: *Am încredere că aș putea face față eficient unor evenimente neașteptate; Pot să fac față oricăror situații în care sunt pus/ă*). Răspunsurile au fost scorate pe scală Likert cu 4 trepte (1 – *Dezacord Puternic*, 4 – *Acord Puternic*). Coeficienții consistenței interne Alpha Cronbach pentru fiecare scală sunt prezentați în Tabelul 1.

Scala *implicare în muncă* conține 9 itemi care măsoară percepția angajaților cu privire la fiecare din cele trei fațete ale constructului: vigoare, dedicare și absorbire (ex.: *La muncă, simt că debordez de energie; Munca mea mă inspiră; Sunt absorbit/ă de munca mea*). Răspunsurile au fost scorate pe scală Likert cu 7 trepte (0 – *Niciodată*, 6 – *Întotdeauna*). Coeficientul consistenței interne Alpha Cronbach este de .90 (Tabelul 1).

În ceea ce privește măsurarea PPV, a fost realizat un chestionar în cadrul acestui studiu. În prima etapă s-a pornit de la cele două abordări ale potrivirii persoană-mediu, cea suplimentară și cea complementară (Muchinsky & Monahan apud Kristof, 1996), aceleași pe care le-au avut în vedere și Feldman și Ng (2007), care au propus o

operaționalizare a PPV ca percepție a potrivirii individului cu vocația la nivel de abilități, valori și interese. În plus, a fost introdusă și dimensiunea nevoi individuale – resurse disponibile, cea de a doua componentă a potrivirii complementare (Edwards, 1991; Rounds, Dawis, & Lofquist; 1987). Ca urmare, pornind de la cele patru dimensiuni – două aferente potrivirii suplimentare (valori și interese) și două aferente potrivirii complementare (nevoi și abilități) – și utilizând o metodologie inductivă, au fost formulați itemi care surprind aceste dimensiuni. Trei dintre autorii articolului au generat câte zece itemi pentru fiecare dimensiune, rezultând în prima fază un număr de 120 de itemi. Au fost eliminați itemii care aveau înțeles similar, rezultând 46 de itemi unici. În faza următoare, au fost păstrați câte șapte itemi pentru fiecare dimensiune, cei cu frecvența de apariție cea mai mare. Răspunsurile au fost scorate pe scală Likert cu 7 trepte (1 – *Dezacord total*, 7 – *Acord total*).

Pe baza datelor colectate a fost realizată analiza factorială exploratorie (AFE). În acest sens a fost utilizată metoda factorilor comuni propusă de Thurstone (1947) și Gorsuch (1983), cu rotație oblică (*direct oblimin, delta* = 0), iar pentru selectarea numărului de factori a fost folosit de criteriul Guttman-Kaiser (*eigenvalue* >1) și criteriul grafic al lui Catell (1966) (*scree test*). Au rezultat trei factori care explică 69,39% din varianță, fiind păstrați itemii care încarcă factorul cu o valoare mai mare de .32 (Tabachnick & Fidell, 2001). Astfel, primul factor cuprinde 19 itemi din toate cele patru dimensiuni (59,43%), în timp ce al doilea factor, 7 itemi din dimensiunea nevoi (5,86%) și al treilea, 4 itemi din dimensiunea abilități (4,09%). Având în vedere numărul scăzut de itemi pe care îl conțin ultimii doi factori, precum și valorile corelațiilor cu primul factor, cuprinse între .40 și .81, s-a considerat că PPV are o structură unidimensională, luându-se în considerare doar primul factor. Totodată, corelațiile dintre cei 19 itemi au indicat valori ridicate, cuprinse între .44 și .90, motiv pentru care, în cele din urmă, a fost păstrat câte un item pentru fiecare dimensiune, cu valoarea cea mai mare de încărcare a factorului (Tabelul 2). Coeficientul consistenței interne, Alpha Cronbach, este .85 (Tabelul 1).

Tabelul 2. Analiza Factorială Exploratorie a chestionarului PPV

Item	Media	Abaterea Standard	Varianța Comună	Încărcarea Factorilor
Profesia mea îmi oferă șansa de a face lucrurile la care mă pricep cel mai bine.	5.49	1.46	.64	.62
Mi-am ales profesia/ ocupația în funcție de interesele proprii.	4.88	1.69	.43	.69
Simt că valorile mele se potrivesc cu cele ale ocupației/ profesiei/ vocației mele.	5.15	1.59	.84	.90
Mă simt împlinit/ -ă profesional.	4.78	1.59	.75	.46

Rezultate

Analiza preliminară a datelor

Analiza valorilor lipsă. Au fost identificate 54 de valori lipsă (17%). S-a analizat tiparul acestora în urma realizării procedurilor de analiză a datelor lipsă, pe variabile și pe cazuri. Au fost excluse din analiză trei cazuri ce prezentau peste 15% din valori lipsă, toate acestea fiind observate la ultimii itemi ai chestionarului, ceea ce arată că s-a omis complerea ultimii părți a chestionarului. Nu s-a observat nicio relație între variabilele cu valori lipsă, dat fiind că nicio variabilă nu a avut mai mult de 2% dintre valori lipsă. De asemenea, rezultatele testului MCAR ($\chi^2[2332] = 2262.84, p = .84$) susțin condiția de lipsă aleatorie completă. Ca urmare, am decis înlocuirea valorilor lipsă cu valori rezultate în urma utilizării regresiei liniare pentru predicția lor. În urma înlocuirii valorilor lipsă nu s-au observat modificări majore ale coeficienților de corelație între variabile. Pentru toate variabilele investigate, statisticile descriptive sunt ilustrate în Tabelul 1, care prezintă media, abaterea standard, consistența internă, precum și corelațiile stabilite între variabilele introduse în studiu, înainte și după înlocuirea valorilor lipsă.

Valori extreme. Au fost considerate valori extreme acele valori ale scorurilor standardizate care depășeau +/- 3.29 (Tabachnick & Fidell, 2007), fiind identificate două valori extreme pentru oportunități de dezvoltare și una pentru optimism. În urma

investigării, acestea au fost considerate a fi rezultatul normal al măsurării.

Verificarea ipotezelor

Anterior verificării ipotezelor cercetării, am testat dacă resursele postului și resursele personale se deosebesc din punct de vedere empiric și dacă datele colectate se potrivesc cu modelul teoretic propus de S-RP, realizând analiza factorială confirmatorie (AFC). În acest scop a fost folosit pachetul de programe AMOS (Byrne, 2010). Rezultatele obținute pentru acest model ($\chi^2(267) = 520.08, p < .001; NFI = .93; CFI = .95; RMSEA = .07$) indică o potrivire rezonabilă a datelor cu modelul propus, având în vedere valorile indicilor de potrivire ai modelului, care sunt mai mari de .90 (Marsh, Balla, & Hau, 1996) și valorile RMSEA sub .08 (Cudeck & Browne, 1993). Toți itemii încarcă semnificativ variabilele latente (între .51 și .88, având valori pentru *critical ratio* cuprinse între 3.47 și 17.05).

În ceea ce privește testarea ipotezelor, s-a folosit analiza de regresie multiplă ierarhică, cu trei pași. Variabile independente (resursele postului și resursele personale) au fost introduse în primul pas, potrivirea vocațională în pasul al doilea și variabila moderatoare în pasul al treilea, implicarea în muncă fiind considerată variabilă dependentă (Preacher et al., 2006). A fost realizată o analiză de regresie pentru fiecare dintre resursele postului și resursele personale, inițial variabilele fiind standardizate în scoruri z.

Tabelul 1a. Statistici descriptive și corelațiile variabilelor (după înlocuirea valorilor lipsă)

Variabile	Statistici descriptive			Corelații								
	M	SD	Alfa	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Solicitări/Resurse ale postului												
1. Implicare	36.35	9.28	.90									
2. Autonomie	11.76	2.40	.66	.36**								
3. Suport social	10.28	2.77	.74	.10*	.26**							
4. Feedback	10.58	2.85	.85	.24**	.38**	.39**						
5. Coaching	15.96	5.18	.89	.34**	.26**	.44**	.59**					
6. Oportunități de dezvoltare	11.75	2.26	.84	.54**	.37**	.25**	.35**	.34**				
7. Optimism	15.01	3.23	.84	.43**	.27**	.15**	.14**	.17**	.38**			
8. Autoeficacitate	12.86	1.98	.86	.25**	.28**	.18**	.14**	.09	.24**	.42**		
9. Potrivirea vocațională	20.30	5.30	.85	.66**	.46**	.18**	.34**	.26**	.57**	.40**	.25**	

Notă. * $p < 0.05$ ** $p < 0.001$ N = 312.

Tabelul 1b. Statistici descriptive și corelațiile variabilelor (înainte de înlocuirea valorilor lipsă)

Variabile	Statistici descriptive			Corelații								
	M	SD	Alfa	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Solicitări/Resurse ale postului												
1. Implicare	36.40	9.34	.90									
2. Autonomie	11.78	2.38	.67	.34**								
3. Suport social	10.26	2.78	.74	.08*	.25**							
4. Feedback	10.60	2.85	.85	.22**	.38**	.38**						
5. Coaching	15.94	5.25	.89	.32**	.25**	.43**	.60**					
6. Oportunități de dezvoltare	11.73	2.27	.84	.55**	.37**	.24**	.36**	.34**				
7. Optimism	14.96	3.26	.85	.44**	.30**	.15**	.14**	.17**	.39**			
8. Autoeficacitate	12.84	1.98	.86	.24**	.30**	.18**	.15**	.07	.23**	.43**		
9. Potrivirea vocațională	20.20	5.34	.85	.67**	.47**	.17**	.34**	.26**	.57**	.39**	.25**	

Notă. * $p < 0.05$ ** $p < 0.001$ N = 312.

Rezultatele obținute susțin relația dintre resurse și implicarea în muncă, cu excepția suportului social (H1), precum și valoarea incrementală pe care o aduce potrivirea persoană-vocație în predicția implicării în muncă (H2). Efectul de moderare nu este susținut de date (H3).

Atât resursele postului, cât și resursele personale prezic implicarea în muncă, ($R^2 = .13$, $R^2 = .05$, $R^2 = .11$, $R^2 = .29$, $R^2 = .18$, $R^2 = .06$; $p < .001$), mai puțin sprijinul social, pentru care nu a fost obținută o valoare semnificativă statistic. Cel mai mare efect în

explicarea implicării în muncă îl au oportunitățile de dezvoltare ($\beta = .54$; $t = 11.40$; $p < .001$), urmat de optimism ($\beta = .42$; $t = 4.28$; $p < .001$), autonomia postului ($\beta = .36$; $t = 6.85$; $p < .001$), supervizarea prin coaching ($\beta = .34$; $t = 1.88$; $p < .001$), autoeficiența ($\beta = .25$; $t = .54$; $p < .001$) și feedbackul pentru performanță ($\beta = .24$; $t = 4.35$; $p < .001$) (Tabelul 3).

În ceea ce privește potrivirea persoană-vocație, aceasta aduce un increment semnificativ resurselor în precizarea implicării în muncă, astfel: autonomia postului ($\Delta R^2 =$

.31, $p < .001$; $\beta = .63$; $t = 13.38$; $p < .001$), feedback pentru performanță ($\Delta R^2 = .39$, $p < .001$; $\beta = .66$; $t = 14.75$; $p < .001$), supervizare prin coaching ($\Delta R^2 = .35$, $p < .001$; $\beta = .62$; $t = 14.53$; $p < .001$), oportunități de dezvoltare ($\Delta R^2 = .18$, $p < .001$; $\beta = .53$; $t = 10.66$; $p < .001$), optimism ($\Delta R^2 = .29$, $p < .001$; $\beta = .59$; $t = 13.19$; $p < .001$), autoeficiența ($\Delta R^2 = .39$,

$p < .001$; $\beta = .64$; $t = 14.87$; $p < .001$) (Tabelul 3).

Efectul de moderare nu a fost susținut de rezultatele obținute, întrucât interacțiunea dintre resurse și potrivirea persoană-vocație nu aduce un increment semnificativ statistic în predicția implicării în muncă (Tabelul 3).

Tabelul 3. Rezultatele analizei de regresie pentru H1 și H2

Pași	Predictori	Implicarea în muncă			R^2	ΔR^2
		β	β	β		
Autonomie	Autonomie	.36**	.06	-.18	.13**	
	PPV		.63**	.31	.45**	.31**
	Autonomie x PPV			.49	.45	.006
Suport social	Suport social	.10	-.01	.02	.01	
	PPV		.67**	.66**	.44**	.43**
	Suport social x PPV			.01	.44	.001
Feedback	Feedback	.24**	.01	-.21	.05**	
	PPV		.66**	.44**	.44**	.39**
	Feedback x PPV			.37	.45	.004
Coaching	Coaching	.34**	.17**	.33**	.11**	
	PPV		.62**	.74**	.47**	.35**
	Coaching x PPV			-.23	.47	.002
Oportunități de dezvoltare	Oportunități de dezvoltare	.54**	.23**	.12	.29**	
	PPV		.53**	.36**	.48**	.18**
	Oportunități de dezvoltare x PPV			.25	.48**	.002
Optimism	Optimism	.42**	.19**	.31**	.18**	
	PPV		.59**	.73**	.47**	.29**
	Optimism x PPV			-.22	.47**	.001
Autoeficacitate	Autoeficacitate	.25**	.08*	.19	.06**	
	PPV		.64**	.82**	.45**	.39**
	Autoeficacitate x PPV			-.23	.45	.001

Notă. * $p < 0.05$ ** $p < 0.001$ N = 312.

Discuții

Principalul obiectiv al acestui studiu a fost de a dezvolta înțelegerea aspectelor care conduc la implicare, prin integrarea PPV în cadrul modelului S-RP. Astfel, ne-am propus să testăm dacă resursele postului și cele personale prezic IM (H1), precum și dacă percepția PPV are o valoare suplimentară în predicția implicării în muncă (H2), presupuziția de la care am pornit fiind aceea că un nivel crescut al PPV are un efect motivațional. Am testat, de asemenea, dacă PPV moderează relația dintre resurse (ale postului și personale) și implicarea în muncă

(H3), anticipând că PPV facilitează utilizarea resurselor personale și maximizarea resursele personale prin acțiuni proactive ale angajatului.

Rezultatele obținute susțin doar primele două ipoteze ale cercetării, existând o relație aditivă între cei doi predictorii ai implicării. Interacțiunea dintre resursele postului, cele personale și PPV nu aduce o contribuție suplimentară semnificativă statistic pentru IM, în ciuda faptului că resursele postului, cele personale și PPV prezic IM. Astfel, nu există o interacțiune între potrivirea cu vocația percepută de angajați și resurse, o posibilă explicație pentru acest rezultat fiind faptul că

PPV se formează aprioric integrării individului în organizație (Vogel & Feldman, 2009) și, ca urmare, nu interacționează cu variabilele ce țin de contextul muncii.

Valoarea predictivă cea mai puternică apare în cazul PPV. Acest fapt este concordant cu studiile anterioare care au pus în evidență efectul motivațional pe care PPV îl are asupra implicării (Kristof-Brown et al., 2005). Acest efect poate fi explicat de teoria „extinde și clădește” a lui Fredrickson, dezvoltată ulterior de Yu (2009), care susține că potrivirea persoană-mediului conduce la o stare afectivă pozitivă în contextul muncii, datorită faptului că indivizii care percep o potrivire cu mediul se simt mai confortabil și mai competenți.

În ceea ce privește resursele postului, oportunitățile de dezvoltare sunt cel mai important predictor pentru IM, urmat de autonomie, supervizare prin coaching și feedback pentru performanță. Aceste rezultate diferă de studiile anterioare, care au susținut că autonomia postului și feedbackul pentru performanță sunt cei mai importanți predictorii (Christian et al., 2011; Halbesleben, 2010). În legătură cu sprijinul social nu au fost obținute valori semnificative statistic, contrar studiilor anterioare (Bakker & Demerouti, 2007; Demerouti et al., 2001).

Oportunitățile de dezvoltare au un efect motivațional asupra angajaților, întrucât oferă acestora șansa de a învăța lucruri noi și de a-și valorifica punctele forte, ei găsim sens în ceea ce fac (Bakker et al., 2014) și investind energie în munca lor, deoarece aceasta răspunde nevoii de competență (Van den Broeck et al., 2008). Totodată, atunci când angajații simt că sunt apreciați de șef, că sunt implicați în decizii legate de munca lor și li se oferă feedback pentru ceea ce fac, ei devin motivați să lucreze mai intens, acest efect motivațional fiind explicat, în studiile anterioare, de semnificația muncii sau de satisfacerea nevoilor de autonomie, relaționare și competență (Hackman & Oldham, 1976; 1980; Van den Broeck et al., 2008). Acest efect nu apare și în cazul sprijinului social primit din partea colegilor, iar o posibilă explicație pentru acest rezultat ar putea fi aceea că acest sprijin este considerat un ajutor reciproc implicit.

Totuși, efectele obținute în cazul autonomiei postului, supervizării prin

coaching și feedbackului pentru performanță nu sunt la un nivel ridicat, ceea ce indică faptul că angajații sunt într-o mică măsură motivați de aceste resurse. În ceea ce privește feedbackul pentru performanță ($R^2 = .05, p < .001$), o posibilă explicație pentru efectul scăzut ar putea fi faptul că angajatul percepe feedbackul ca fiind o critică. În acest sens, Deci și Ryan (2000) susțin că cel mai eficient feedback este cel orientat pe comportamente și nu pe rezultate. Feedbackul orientat pe rezultate este solicitant, deoarece angajații se simt constrânși să obțină în permanență rezultate mai bune, în timp ce feedbackul orientat pe comportamente recompensează angajații pentru efortul depus în atingerea obiectivelor, iar aceștia se concentrează asupra dezvoltării lor profesionale, devenind proactivi și autonomi în munca lor. Totodată, o explicație posibilă pentru care autonomia are o valoare predictivă redusă asupra IM ar putea fi că aceasta nu este percepută de către angajați ca o resursă, întrucât aceștia ar prefera mai degrabă instrucțiuni detaliate pentru realizarea sarcinilor. De asemenea, asumarea deciziilor și libertatea în a alege modul de realizare al sarcinilor ar putea fi percepute ca o solicitare. Aceste diferențe față de rezultatele studiilor anterioare se pot datora influențelor culturale. Spre exemplu, Kasser (2011) susține că un regim politic totalitar oferă puține oportunități de afirmare a autonomiei, așa cum un regim fundamentalist va promova mai degrabă conformitatea. Atâta vreme cât condițiile culturale (politice, sociale și economice) nu încurajează valori ce promovează libertatea și autonomia, indivizii nu-și vor dezvolta aceste valori (Kasser, Cohn, Kanner, & Ryan, 2007).

În ceea ce privește resursele personale, optimismul are cea mai mare valoare în explicarea IM, în timp ce pentru autoeficiență au fost obținute valori mai mici. Aceste rezultate sunt susținute și de studiile anterioare (Bakker et al., 2014), care explică această relație prin percepția pozitivă pe care o au angajații cu privire la evenimentele viitoare sau asupra competențelor lor.

Resursele postului au o valoare predictivă mai mare decât resursele personale, similar studiilor anterioare (Christian, Garza, & Slaughter, 2011; Halbesleben, 2010; Schaufeli & Bakker, 2004).

Implicații practice și sugestii pentru studii viitoare

Principalul merit al cercetării curente este faptul că a pus în evidență importanța percepției PPV în predicția IM. Cu toate că PPV nu are un efect moderator în relația dintre resurse și IM, rezultatele au arătat că este un predictor important pentru IM. Importanța acestuia este cu atât mai mare cu cât PPV este o caracteristică individuală, care se formează în afara contextului organizațional, motiv pentru care ar putea fi considerată o resursă personală. Astfel că, în viitor, ar putea fi studiat rolul PPV ca resursă personală în cadrul modelului S-RP.

Totodată, efectul pe care PPV îl are asupra implicării arată că abordarea directă a acestui construct este importantă în contextul muncii. Deși chestionarul are o consistență internă ridicată, ar trebui realizate studii suplimentare pentru îmbunătățirea caracteristicilor psihometrice ale acestuia. Acestea ar putea determina și dacă o abordare directă a PPV este mai utilă în predicția IM, în comparație cu una indirectă.

Rezultatele studiului pot fi luate în considerare și în practica specialiștilor din domeniul organizațional. Întrucât PPV este un factor motivațional și are un efect semnificativ asupra implicării, este important ca această trăsătură să fie observată atât în procesul de selecție al angajaților, cât și în motivarea acestora, deoarece este un antecedent al potrivirii persoanei cu organizația și ca urmare un predictor al atitudinilor și rezultatelor în muncă. Deși o serie de studii au arătat că interesele persoanei diferențiază angajații performanți și studenții cu rezultate superioare, măsurarea intereselor este în continuare ignorată în procesul de selecție (Nye, Su, Rounds, & Drasgow, 2012).

Totodată, studiul nostru a arătat că feedbackul pentru performanță poate fi ineficient, în situațiile în care angajații nu se simt valorizați pentru munca lor. Din acest motiv, se recomandă oferirea unui feedback orientat pe comportamente, suportiv, atent la problemele angajaților, supervizarea prin coaching fiind o metodă eficientă în practica organizațională. De asemenea, cercetarea a evidențiat că autonomia nu are o valoare predictivă mare pentru IM, respectiv libertatea

oferită angajaților de a realiza sarcinile în mod autonom și implicarea acestora în decizii nu au un efect motivațional crescut.

Limite ale cercetării

O limită majoră a acestui studiu este legată de măsurarea PPV. Din cauza lipsei unui instrument cu caracteristici psihometrice înalte care să măsoare direct PPV, a fost realizat pentru acest studiu un chestionar pornind de la un instrument deja utilizat (Vogel & Feldman, 2009). Anterior, nu au fost evaluate caracteristicile psihometrice ale instrumentului. În urma AFE, s-a considerat că PPV poate fi un construct unidimensional, care integrează aspecte ce țin de abilități, valori, interese și nevoi.

Totodată, nu au fost luate în considerare diferențele culturale în testarea modelului S-RP sau alte posibile variabile covariante care ar fi putut influența relația dintre resursele postului și implicarea în muncă. Efectul scăzut al autonomiei asupra IM a fost explicat prin diferențele culturale, însă trebuie luat în considerare și faptul că scala pentru autonomie are o valoare a consistenței internă scăzută (.66), spre deosebire de celelalte scale utilizate. În cazul resurselor postului, s-a putut observa o restrângere în amplitudine, care conduce la diminuarea intensității relațiilor dintre variabile, precum și o distribuție ușor asimetrică negativ.

Concluzii

Rezultatele studiului au arătat că resursele (postului și personale) prezic implicarea în muncă, precum și faptul că PPV are cel mai mare efect în estimarea implicării. Cu toate acestea, interacțiunea dintre resurse și PPV nu aduce un increment semnificativ statistic în predicția implicării. Aceste rezultate pot fi luate în considerare în studii viitoare privind rolul PPV ca resursă personală în cadrul S-RP și evidențiază importanța măsurării directe a percepției, atât a PPV în procesul de selecție, cât și pentru motivarea angajaților.

Received 20 May 2015

Revised 9 February 2016

Accepted 15 March 2016

Bibliografie

- Albrecht, S. L., & Su, J. M. (2012). Job resources and employee engagement in a chinese context: The mediating role of job meaningfulness felt obligation and positive mood. *International Journal of Business and Emerging Markets*, 4, 277-292. doi: 10.1504/IJBEM.2012.049823.
- Assouline, M., & Meir, E. I. (1987). Meta-analysis of the relationship between congruence and well-being measures. *Journal of Vocational Behavior*, 31, 319-332. doi: 10.1016/0001-8791(87)90046-7.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22, 309-328. doi: 10.1108/02683940710733115.
- Bakker, A. B. (2011). An evidence-based model of work engagement. *Current Directions in Psychological Science*, 20, 265-269. doi: 10.1177/0963721411414534.
- Bakker, A.B. (2014). *The Job Demands-Resources Questionnaire*. Rotterdam: Erasmus University.
- Bakker, A., & Demerouti, E. (2014). Job Demands-Resources Theory, Work and Wellbeing. In P. Y. Chen & Cary L. Cooper (Eds.), *Wellbeing: A Complete Reference Guide* (pp. 1-28), Vol. III, UK: John Wiley & Sons. doi: 10.1002/9781118539415.wbwell019.
- Bakker, A., Demerouti, E., & Sanz-Vergel, A. I. (2014). Burnout and Work Engagement: The JD-R Approach. *Annu. Rev. Organ. Psychol. Organ. Behav.*, 1, 389-411. doi: 10.1146/annurev-orgpsych-031413-091235.
- Bakker, A. B., Oerlemans, W., & Ten Brummelhuis, L. L. (2012). Becoming fully engaged in the workplace: What individuals and organizations can do to foster work engagement. In R. Burke & C. Cooper (Eds.), *The fulfilling workplace: The organization's role in achieving individual and organizational health* (pp. 55-71). Farnham: Gower.
- Bakker, A. B., Van Veldhoven, M. J. P. M., & Xanthopoulos, D. (2010). Beyond the Demand-Control model: Thriving on high job demands and resources. *Journal of Personnel Psychology*, 9, 3-16. doi: 10.1027/1866-5888/a000006.
- Bates, S. (2004). Getting engaged. *HR Magazine*, 49 (2), 44-51.
- Byrne, M. B. (2010). *Structural Equation Modeling with AMOS: Basic Concepts, Applications, and Programming* (2nd ed.). New York: Taylor & Francis Group.
- Cable, D. M., & Edwards, J. R. (2004). Complementary and Supplementary Fit: A Theoretical and Empirical Integration. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 822-834.
- Cable, D. M., & DeRue, D. S. (2002). The Convergent and Discriminant Validity of Subjective Fit Perceptions. *Journal of Applied Psychology*, 87(5), 875-884. doi: 10.1037//0021-9010.87.5.875.
- Chen, G., Gully, S.M., & Eden, D. (2001). Validation of a new general self-efficacy scale. *Organizational Research Methods*, 4, 62-83.
- Christian, M. S., Garza, A. S., & Slaughter, J. E. (2011). Work Engagement: A quantitative review and test of its relations with task and contextual performance. *Personnel Psychology*, 64, 89-136. doi: 10.1111/j.1744-6570.2010.01203.x.
- Chuang, A., Shen, & C. T., Judge, T. A. (2014). Development of a multidimensional instrument of person-environment fit: The perceived person-environment fit scale. *Applied Psychology: An International Review*, 65(1), 66-98.
- Cudeck, R., & Browne, M. W. (1993). Alternative ways of assessing model fit. In K. A. Bollen & J. Scott Long (Eds.), *Testing structural equation models* (pp. 1-9). Newbury Park, CA: Sage.
- Dawis, R. V., Lofquist, L. H., & Weiss, D. J. (1968). *A Theory of Work Adjustment*. Work Adjustment Project. Industrial Relations Center. University of Minnesota.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The "what" and "why" of goal pursuits: human needs and the self-determination of behaviour. *Psychological Inquiry: An International Journal for the Advancement of Psychological Theory*, 11, 227-268. doi:10.1207/S15327965PL11104_01.
- Demerouti, E., & Bakker, A. B. (2011). The Job Demands-Resources model: Challenges for future research. *South African Journal of Industrial Psychology*, 37, 1-9. doi: 10.4102/sajip.v37i2.974.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 499-512. doi:10.1037/0021-9010.86.3.499.
- Dik, B. J., & Duffy, R. D. (2009). Calling and Vocation at Work Definitions and Prospects for Research and Practice. *The Counseling Psychologist*, 37(3), 424-450. doi: 10.1177/0011000008316430.
- Dobrow, S. R., & Tosti-Kharas, J. (2011). Calling: the development of a scale measure. *Personnel Psychology*, 64, 1001-1049. doi: 10.1111/j.1744-6570.2011.01234.x.
- Edwards, J. (1994). The Study of Congruence in Organizational Behaviour Research: Critique and a proposed Alternative. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 58, 51-100.
- Edwards, J. R. (2008). Person-environment fit in organizations: An assessment of theoretical progress. *Academy of Management Annals*, 2(1), 167-230.
- Elangovan, A. R., Pinder, C. C., & McLean, M. (2010). Callings and organizational behavior. *Journal of Vocational Behavior*, 76, 428-440. doi: 10.1016/j.jvb.2009.10.009.
- Feldman, D., C., & Ng T., W., H. (2007). Careers: Mobility, embeddedness, and success. *Journal of Management*, 33, 350-377. doi: 10.1177/0149206307300815.
- Fredrickson, B. L. (2001). The Role of Positive Emotions in Positive Psychology. The Broaden-and-Build Theory of Positive Emotions. *American Psychological Association*, 56 (3), 218-226. doi: 37//0003-066X.56.3.218.
- Fritzsche, B. A., McIntire, S. A., & Yost, A. P. (2002). Holland type as a moderator of personality performance predictions. *Journal of Vocational Behavior*, 60, 422-436. doi: 10.1006/jvbe.2001.1841.
- Gorgievski, M. J., & Bakker, A. (2010). Passion for work: Work engagement versus workaholism. In S. L. Albrecht (Ed.), *Handbook of Employee Engagement: Perspectives, Issues, Research and Practice* (pp. 264-271). UK, Cheltenham: Edward Elgar.

- Gorsuch, R. L. (1997). *Exploratory Factor Analysis: Its Role in Item Analysis*. Journal of Personality Assessment, 68(3), 532-550
- Gostautaitė, B., & Buciniene, I. (2010). Integrating Job Characteristics Model into the Person-Environment Fit Framework. *Economics and Management*, 15, 505-511.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior & Human Decision Processes*, 16, 250-279.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1980). *Work redesign*. MA: Addison-Wesley.
- Hakanen, J., Bakker, A., & Demerouti, E. (2005). How dentists cope with their job demands and stay engaged: The moderating role of job resources. *European Journal of Oral Sciences*, 113, 479-487.
- Halbesleben, J. R. B. (2010). A meta-analysis of work engagement: Relationships with burnout, demands, resources and consequences. In A. B. Bakker, & M. P. Leiter (Eds.), *Resources, Coping, and Control, Work engagement: A handbook of essential theory and research* (pp. 102-117). New York: Psychology Press.
- Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Keyes, C. L. M. (2003). Well-being in the workplace and its relationship to business outcomes: A review of the Gallup studies. In C. L. M. Keyes & J. Haidt (Eds.), *Flourishing: Positive psychology and the life well-lived* (205-224). Washington, DC: American Psychological Association.
- Harzberg, F. (1966). *Work and nature of man*. Oxford: World.
- Hobfoll, S. E., Johnson, R. J., Ennis, N., & Jackson, A. P. (2003). Resource loss, resource gain, and emotional outcomes among inner city women. *J. Personal. Soc. Psychol*, 84, 632-643. doi: 10.1037/0022-3514.84.3.632.
- 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. doi: 10.1016/j.jvb.2005.08.003
- Judge, T. A., & Bretz, R. D. (1994). Person-Organization Fit and the Theory of Work Adjustment: Implications for Satisfaction, Tenure, and Career Success. *Journal of Vocational Behavior*, 44, 32-54.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33, 692-724.
- Karasek, R. (1979). Job demands, job decision latitude, and mental strain: Implications for job redesign. *Administrative Science Quarterly*, 24, 285-308.
- Kasser, T. (2011). Capitalism and Autonomy. In V. I. Chirkov, R. M. Ryan & K. M. Sheldon (Eds.), *Human Autonomy in Cross-Cultural Context* (pp. 191-207). Dordrecht: Springer.
- Kasser, T., Cohn, S., Kanner, A. D., & Ryan, R. M. (2007). Some costs of American corporate capitalism: A psychological exploration of value and goal conflicts. *Psychological Inquiry*, 18, 1-22.
- Kennedy, M. (2005). *An Integrative Investigation of Person-Vocation Fit, Person-Organization Fit, and Person-Job Fit Perceptions*. (Unpublished doctoral dissertation). University of North Texas.
- Kieffer, K. M., Schinka, & J. A., Curtiss, G. (2004). Person-Environment Congruence and Personality Domains in Prediction of Job Performance and Work Quality. *Journal of Counseling Psychology*, 51(2), 168-177. doi: 10.1037/0022-0167.51.2.168.
- Kristof, A. L. (1996). Person-organization fit: An integrative review of its conceptualizations, measurement, and implications. *Personnel Psychology*, 49, 1-49.
- Kristof-Brown, A. L., Jansen, K. J., & Colbert, A. E. (2002). A policy-capturing of the simultaneous effects of fit with jobs, groups and organizations. *Journal of Applied Psychology*, 87 (5), 985-993.
- Kristof-Brown, A. L., Zimmerman, & R. D., Johnsons, 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.
- Lazarus, R. S., & Folkman, S. (1984). *Stress, appraisal, and coping*. New York: Springer Publishing Company.
- Lee, R. T., & Ashforth, B. E. (1996). A meta-analytic examination of the correlates of the three dimensions of job burnout. *Journal of Applied Psychology*, 81, 123-133.
- Macey, W. H., & Schneider, B. (2008). The meaning of employee engagement. *Industrial and Organizational Psychology*, 1, 3-30. doi: 10.1111/j.1754-9434.2007.0002.x.
- Marsh, H. W., Balla, J. R., & Hau, K. T. (1996). An evaluation of incremental fit indices: A clarification of mathematical and empirical properties. In G. A. Marcoulides & R. E. Schumacker (Eds.), *Advanced structural equation modeling, issues and techniques* (pp. 315-353). Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Mauno, S., Kinnunen, U., & Ruokolainen, M. (2007). Job demands and resources as antecedents of work engagement: a longitudinal study. *Journal of Vocational Behavior*, 70, 149-171. doi:10.1016/j.jvb.2006.09.002.
- May, D. R., Gilson, R. L., & Harter, L. M. (2004). The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77, 11-37. doi: 10.1348/096317904322915892.
- Mitchell, C., Ray, R. L., & van Ark, B. (2014). CEO's Top Challenges. *The Conference Board CEO Challenge*, New York.
- Nye, C. D., Su, R., Rounds, J., & Drasgow, F. (2012). Vocational interests and performance: A quantitative summary of 60 years of research. *Perspective on Psychological Science*, 7(4), 384-403. doi: 10.1177/1745691612449021.
- Pervin, L. A. (1968). Performance and satisfaction as a function of individual-environment fit. *Psychological Bulletin*, 69, 56-68.
- Preacher, K. J., Curran, P. J., & Bauer, D. J. (2006). Computational Tools for Probing Interactions in Multiple Linear Regression, Multilevel Modeling, and Latent Curve Analysis. *Journal of Educational and Behavioral Statistics*, 31(4), 437-448.
- Ram, P., & Prabhakar, G. V. (2011). The role of employee engagement in work-related outcomes.

- Interdisciplinary Journal of Business Research*, 1(3), 47-61.
- Rounds, J. B., Dawis, R. V., & Lofquist, L. H. (1987). Measurement of person-environment fit and prediction of satisfaction in the theory of work adjustment. *Journal of Vocational Behavior*, 31, 297-318.
- Saks, A.M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), 600-619. doi: 10.1108/02683940610690169.
- Schaufeli, W., & Bakker, A. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: a multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 293-315. doi: 10.1002/job.248.
- Schaufeli, W., B., Bakker, & A. B., Van Rhenen, W. (2009). How changes in job demands and resources predict burnout, work engagement, and sickness absenteeism. *Journal of Organizational Behavior*, 30, 893-917. doi: 10.1002/job.595.
- Schaufeli, W.B., & Van Rhenen, W. (2006). Over de rol van positieve en negatieve emoties bij het welbevinden van managers: een studie met de Job-related Affective Well-being Scale (JAWS) [About the role of positive and negative emotions in managers' well-being: a study using the Job-related Affective Well-being Scale (JAWS)], *Gedrag Organ*, 19, 323-344.
- Scheier, M. F., Carver, C.S., & Bridges, M.W. (2001). E Optimism, pessimism, and psychological well-being. In C. Chang (Ed.), *Optimism and pessimism: Implications for theory, research, and practice* (pp. 189-216). Washington, DC, US: American Psychological Association.
- Siegrist, J. (1996). Adverse health effects of high effort-low reward conditions. *Journal of Occupational Health Psychology*, 1, 27-41.
- Spokane, A. R., Meir, E. I., & Catalano, M. (2000). Person-Environment Congruence and Holland's Theory: A Review and Reconsideration. *Journal of Vocational Behavior*, 57 (2), 137-187.
- Sundaray, B. K. (2011). Employee Engagement: A Driver of Organizational Effectiveness. *European Journal of Business and Management*, 3(8), 53-60.
- Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2001). *Using Multivariate Statistics*. Boston: Allyn and Bacon.
- Tett, R. P., & Burnett, D. D. (2003). A personality Trait-Based Interactionist Model of Job Performance. *Journal of Applied Psychology*, 88(3), 500-517. doi: 10.1037/0021-9010.88.3.500.
- Tett, R. P., & Guterman, H. A. (2000). Situation trait relevance, trait expression, and cross-situational consistency: Testing a principle of trait activation. *Journal of Research in Personality*, 34, 397-423.
- The Society for Human Resource Management. (2013). *Employee Job Satisfaction and Engagement*. Preluat de la adresa: http://www.shrm.org/Research/SurveyFindings/Documents/140028%20JobSatEngage_Report_FULL_FNL.pdf
- Tims, M., & Bakker, A. (2014). Job Design and employee engagement. In C. Truss, R. Delbridge, K. Alfes, A. Shantz, & E. Soane (Eds.), *Employee Engagement in Theory and Practice* (pp. 131-148). New York, NY: Taylor & Francis Group.
- Vallerand, R. J., & Houffort, N. (2003). Passion at Work: Toward a new conceptualization. In S. W. Gilliland, D. D. Steiner & D. P. Skarlicki (Eds.), *Emerging perspectives on values in organizations* (pp. 175-204). Greenwich, CT: Information Age Publishing.
- Van den Broeck, A., Cuyper, N., Luyckx, K., & Witte, H. (2011). Employees' job demands-resources profiles, burnout and work engagement: A person-centred examination. *Economic and Industrial Democracy*, 33(4), 691-706. doi: 10.1177/0143831X11428228.
- Van den Broeck A., Vansteenkiste M., De Witte, H., & Lens, W. (2008). Explaining the relationships between job characteristics, burnout and engagement: The role of basic psychological need satisfaction. *Work and Stress*, 22, 277-294. doi:10.1080/02678370802393672.
- Vogel R. M., & Feldman, D. C. (2009). Integrating the levels of person-environment fit: The roles of vocational fit and group fit. *Journal of Vocational Behavior*, 75, 68-81. doi: 10.1016/j.jvb.2009.03.007.
- Xanthopoulou, D., Bakker, A., Demerouti E., & Schaufeli, W. B. (2007). The role of personal resources in the job demands-resources model. *International Journal of Stress Management*, 14, 121-141. doi: 10.1037/1072-5245.14.2.121.
- Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E. & Schaufeli, W. B. (2009). Reciprocal relationships between job resources, personal resources and work engagement. *Journal of Vocational Behavior*, 74, 235-244. doi:10.1016/j.jvb.2008.11.003.
- Yu, K. Y. T. (2009). Affective Influences in Person-Environment Fit Theory: Exploring the Role of Affect as Both Cause and Outcome of P-E Fit. *Journal of Applied Psychology*, 94(5), 1210-1226. doi: 10.1037/a0016403.