

Percepția angajaților asupra practicilor de HR, potrivirea persoană-organizație și satisfacția în muncă

Mirela Botezatu-Roșianu¹

Abstract

This paper is based on the general assumption that human resource management practices can play an important role in matching people with the organisations and the jobs they work in. Also, high-performance HRM practices can have an influence upon employees' outputs. The aim of this study is to investigate, on one hand, the relations between employees' perceptions of HR practices and P-O fit, and on the other hand, between employees' perceptions of HR practices with work engagement and job satisfaction. For collecting the data were used questionnaires. Results from a sample of 52 employees (67,3% women) support correlations between perceived HR practices and P-O fit, work engagement and job satisfaction. In plus, results support a mediating role of P-O fit in the relationship between perceived HR practices and job satisfaction. The results of this study emphasizes the importance of HRM practices in work engagement, job satisfaction and P-O fit.

Keywords: HRM practices; P-O fit, job satisfaction, work engagement

Résumé

L'étude est basée sur l'hypothèse que les pratiques de gestion des ressources humaines peuvent jouer un rôle important dans l'ajustement des personnes avec les organisations et les emplois qu'ils travaillent. Aussi, les pratiques de GRH à haut rendement peuvent avoir une influence sur les sorties des employés. Le but de cette étude est d'examiner, d'une part, les relations entre la perception des employés sur les pratiques de GRH et l'ajustement P-O, et d'autre part, entre la perception des employés sur les pratiques de GRH et l'engagement de travail et la satisfaction au travail. Pour la collecte des données questionnaires ont été utilisés. Les résultats d'un échantillon de 52 employés (67,3% femmes) soutiennent les corrélations entre la perception des employés sur les pratiques de GRH et l'ajustement P-O, l'engagement de travail et aussi la satisfaction au travail. En plus, les résultats confirment le rôle médiateur que l'ajustement P-O a dans la relation entre la perception des employés sur les pratiques de GRH et la satisfaction au travail. Les résultats de cette étude soulignent l'importance des pratiques de GRH dans l'engagement de travail, la satisfaction au travail et l'ajustement P-O.

Mots-clés: pratiques de GRH; l'ajustement P-O, la satisfaction au travail, l'engagement de travail

Rezumat

Această lucrare pleacă de la premisa că practicile de HR joacă un rol important în a potrivi candidații cu organizația și cu postul pentru care aplică și că o percepție a angajaților asupra acestor practici ca fiind de înaltă calitate influențează output-urile angajaților. Obiectivul acestei lucrări este de a studia ce relații există între percepțiile angajaților asupra practicilor de HR, potrivirea persoană-organizație, pe de o parte, și implicarea și satisfacția în muncă, pe de altă parte. Pentru colectarea datelor s-au folosit probe de tip chestionar aplicate pe un eșantion de 52 de angajați (67,3% femei). S-au identificat corelații pozitive între percepția angajaților asupra practicilor de HR și potrivirea P-O, implicarea în muncă, respectiv satisfacția în muncă. De asemenea, s-a constatat că potrivirea P-O mediază relația dintre percepția angajaților asupra practicilor de HR și satisfacția în muncă. Descoperirile studiului pun în lumină importanța practicilor HR vis-a-vis de implicarea și satisfacția în muncă și potrivirea P-O.

Cuvinte cheie: practici HR, potrivirea P-O, satisfacția în muncă, implicarea în muncă

¹ Departamentul de Psihologie, Universitatea de Vest din Timișoara
Adresa de corespondență: botezatu_mirela@yahoo.com

Introducere

Lucrarea de față a luat naștere din dorința de a studia legăturile existente între percepția angajaților asupra practicilor de management al resurselor umane, potrivirea persoană-organizație și satisfacția, respectiv implicarea în muncă. În această lucrare, funcțiunea de resurse umane sau de HR apare din perspectiva rolului de partener de afaceri, deoarece ne propunem să accentuăm rolul practicilor de management al resurselor umane în funcționarea organizațiilor. În acest rol, departamentul HR implementează și utilizează practici de management al resurselor umane și servicii care susțin modelul de afaceri al organizației și îndeplinesc cererile managerilor și ale angajaților.

Obiectivul principal al acestei lucrări este de a studia ce relații există între percepțiile angajaților asupra practicilor de resurse umane, potrivirea persoană-organizație, pe de o parte, și implicarea și satisfacția în muncă, pe de altă parte. Premisa de la care s-a pornit este aceea că practicile de resurse umane joacă un rol important în a potrivi candidații cu organizația și cu postul pentru care aplică și că o percepție a angajaților asupra acestor practici ca fiind de înaltă calitate influențează output-urile angajaților.

Practicile de management al resurselor umane

Practicile de management al resurselor umane sunt acele practici organizaționale care consolidează competențele angajaților, angajamentul organizațional și cultura organizațională. Aceste practici pot lua forma unor sisteme, procese, activități, norme, reguli, obiceiuri comportamentale acceptate sau așteptate și, mai pe scurt, sunt “modalități în care se fac lucrurile”. Practicile de resurse umane contribuie la eficacitatea organizațională și trebuie să fie identificate și implementate într-un mod eficient, cu costuri reduse, și să fie revizuite din când în când tocmai pentru a crește această eficacitate. Practicile de resurse umane includ: planificarea, recrutarea, selecția și integrarea resurselor umane, trainingul și dezvoltarea profesională, evaluarea performanțelor, planificarea carierei, oferirea de beneficii, recompense și recunoaștere, norme de siguranță și sănătate în muncă, politici de promovare, transfer și părăsire a companiei (Verma, Malhorta, & Bedi, 2012).

Percepția angajaților asupra practicilor de resurse umane (de la recrutare și selecție la dezvoltare profesională) are un rol important în privința output-urilor angajaților, precum satisfacția în muncă, implicarea în muncă, angajamentul organizațional. Prin practicile de resurse umane se comunică informații despre organizație angajaților actuali sau potențiali. După Ryan & Ployhart (2000), cercetările privind percepțiile candidaților referitoare la procesele de recrutare și selecție sunt foarte importante deoarece aceste percepții influențează modul în care candidatul privește organizația, decizia de a se alătura organizației și alte comportamente ulterioare. Aceste atitudini și comportamente pot lua multe forme. De exemplu, candidații care găsesc anumite aspecte ale procesului de selecție ca fiind invazive, privesc compania ca pe o opțiune mai puțin atrăgătoare în procesul de căutare a unei slujbe. Astfel, păstrarea unei imagini pozitive despre companie pe parcursul procesului de selecție este foarte importantă. Candidații care au reacții negative îi pot descuraja pe alți candidați să lucreze în acea companie și dacă simt că nu au fost tratați corect există foarte puține șanse ca ei să aplice din nou la acea companie ori să cumpere produsele acelei companii (Hausknecht, Day, & Thomas, 2004). Celani, Deutsch-Salamon & Singh (2008) dezvoltă un model referitor atât la dreptatea organizațională cât și la încrederea candidaților în organizație, pentru a înțelege mai bine reacțiile candidaților pe parcursul procesului de selecție. Modelul evidențiază faptul că încrederea în organizație poate avea un rol critic privind reacțiile candidaților pe parcursul procesului de selecție. Astfel, aplicanții participă la procesul de selecție având un anumit nivel inițial de încredere în organizație. Acest nivel inițial de încredere influențează în mod semnificativ reacțiile candidaților. Persoanele care au un nivel inițial de încredere mai ridicat pot trece mai ușor cu vederea anumite greșeli observate în procesul de selecție, și astfel percep organizația ca fiind foarte corectă. Pe de altă parte, dacă există greșeli majore care să indice faptul că organizația nu tratează candidații în mod corect, persoanele cu un nivel inițial de încredere mai ridicat sunt mult mai dezamăgite și resimt într-un mod accentuat nedreptatea organizațională.

*Potrivirea Persoană-Organizație/
Persoană-Post*

Practicile de management al resurselor umane au un rol foarte important în a potrivi oamenii cu organizația și cu postul pentru care aceștia aplică. Practicile de management al resurselor umane pot crește nivelul de potrivire dintre persoană și organizație și persoană și post prin comunicarea continuă a valorilor și caracteristicilor firmei și a cererilor și așteptărilor angajaților, și prin oferirea de resurse necesare pentru a schimba sau crește nivelul de cunoștințe și abilități (Boon, Den Hartoga, Boselieb, & Paaubweb, 2011).

Potrivirea persoană-mediu descrie potrivirea dintre o persoană și anumite tipuri de medii organizaționale. Boon și colab. (2011) arată că practicile de management al resurselor umane folosite mai ales în procesele de selecție, training, dezvoltare profesională și compensații contribuie la stabilirea și întărirea potrivirii dintre angajați și post sau organizație. Această potrivire aduce beneficii atât indivizilor cât și organizațiilor pentru că influențează atitudinile și comportamentele angajaților.

Potrivirea persoană-organizație se referă la potrivirea dintre o persoană și principalele atribute ale organizației și potrivirea persoană-post se referă la potrivirea dintre o persoană și cerințele unei slujbe. Kristoff (1996, apud Carless, 2005) definește potrivirea persoană-organizație ca fiind compatibilitatea dintre persoană și organizație care se întâmplă atunci când (a) cel puțin una dintre entități oferă celeilalte ceea ce are nevoie, sau (b) au caracteristici fundamentale asemănătoare sau (c) ambele. Pornind de la această definiție putem diferenția între potrivirea complementară și cea suplimentară. Potrivirea complementară se întâmplă atunci când o persoană răspunde nevoilor organizației sau organizația răspunde nevoilor persoanei. Cable & Edwards (2004) arată că acest lucru înseamnă că un angajat are anumite abilități de care organizația are nevoie sau că organizația oferă anumite recompense de care angajatul are nevoie. Potrivirea suplimentară există atunci când o persoană și o organizație au caracteristici asemănătoare. O bună potrivire dintre persoană și organizație duce la o eficacitate de lungă durată, iar persoanele care nu se potrivesc cu organizația tind să o părăsească mult mai repede.

Edwards (1991, apud Kristof-Brown, Zimmerman & Johnson, 2005) conceptualizează

potrivirea persoană-post în două feluri: în primul rând, se referă la potrivirea cereri-abilități, în care cunoștințele, abilitățile și comportamentele angajatului corespund cerințelor postului iar, în al doilea rând, potrivirea persoană-post există atunci când nevoile, dorințele sau preferințele angajatului sunt satisfăcute de slujba pe care o are.

Kristof-Brown și colab. (2005) au arătat că există legături între potrivirea persoană-organizație, persoană-post și diferite output-uri organizaționale. Astfel, potrivirea persoană-post corelează puternic cu satisfacția în muncă, angajamentul organizațional și cu intenția de a părăsi organizația, și corelează moderat cu identificarea cu organizația și performanța organizațională. Potrivirea persoană-organizație corelează puternic cu satisfacția în muncă și angajamentul organizațional și moderat cu intenția de a părăsi organizația și performanța contextuală. Van Vuuren, Veldkamp, Jong & Seydel (2007, apud Biswas & Bhatnagar, 2013) au arătat că studiul potrivirii persoană-organizație este important deoarece indică modul în care angajații dezvoltă un simț al comunalității și urmăresc obiectivele organizației. Acest lucru duce la o înțelegere mai clară a scopului slujbei și crește gradul de efort investit în îndeplinirea sarcinilor de lucru. Angajații își îndeplinesc îndatoririle legate de rol la un nivel crescut de performanță când percep o potrivire între ei și organizație (Arthur, Bell, Villado & Doverspike, 2006).

Implicarea în muncă

Bakker, Schaufeli, Leiter & Taris (2008) au arătat că implicarea în muncă este o stare de bine, o stare pozitivă de împlinire, caracterizată de energie, vigoare, și dedicație. Vigoarea se caracterizează prin niveluri ridicate de energie și vioiciune în timpul lucrului, disponibilitatea de a investi efort în muncă și perseverență în fața obstacolelor. A fi dedicat muncii presupune a fi puternic implicat în activitate și a te simți important, entuziasmat, inspirat și mândru. Implicarea presupune o concentrare totală și o cufundare fericită în muncă. Implicarea în muncă presupune un înalt nivel de energie și o puternică identificare psihologică cu munca, până la acel nivel la care postul devine elementul central în definirea identității cuiva. Studiile anterioare au demonstrat că există o corelație pozitivă între anumite caracteristici ale slujbei și implicarea în

muncă. Aceste caracteristici sunt: sprijinul din partea colegilor și supervisorilor, feedback-ul vis-a-vis de performanță, varietatea abilităților utilizate, autonomia și oportunitățile de a învăța (Bakker & Demerouti, 2008; Schaufeli & Salanova, 2007 apud Bakker et al., 2008).

Angajații care au un nivel crescut de implicare în muncă experimentează și un nivel crescut de satisfacție în muncă, în special cu referire la conținutul muncii pe care îl găsesc intrinsec satisfăcător și se simt puternic legați de organizație, existând astfel mai puține șanse ca aceștia să părăsească organizația (Mohr & Zoghi, 2008; Biswas, 2009).

Implicarea în muncă, măsura în care indivizii se identifică cu posturile lor și le consideră semnificative pentru cine sunt ei, constituie cheia pentru efortul individual, motivație, performanță și satisfacție. Astfel, organizațiile pot promova acest aspect prin selectarea celor mai potriviți oameni, printr-un climat adecvat și practici de management al resurselor umane care să susțină implicarea în muncă a angajaților. Aceste practici pot fi cheia unui avantaj competitiv.

Satisfacția în muncă

Satisfacția în muncă este “o stare emoțională plăcută sau pozitivă care rezultă din aprecierea slujbei sau anumitor aspecte ale slujbei de către individ ” (Rogelberg, 2007, p. 406). Această definiție face referire atât la reacțiile afective ale persoanei față de slujba sa (sentimentele sale), cât și la evaluările cognitive asupra slujbei (gândurile sale). Satisfacția în muncă poate fi resimțită la nivele diferite: există o satisfacție generală și o satisfacție de fațetă, și este un rezultat al percepțiilor și emoțiilor cuiva referitoare la slujba sa, pe când implicarea în muncă are legătură cu conținutul intrinsec al muncii (Alarcon & Lyons, 2011).

Conform lui Rogelberg (2007), natura muncii influențează cel mai mult satisfacția angajaților, însă există și alți factori precum expunerea la hărțuire sexuală și nedreptatea organizațională, oportunitățile de dezvoltare a carierei, constrângeri care diminuează performanța (de exemplu, echipament care nu funcționează bine), claritatea rolurilor, conflictele de rol, echilibrul muncă-viață personală, caracteristicile slujbei la nivel de grup (de exemplu, cât control are echipa) și la nivel organizațional (legate de cultura

organizațională), temperamentul și personalitatea. După cum arată Autry și Daugherty (2003), satisfacția în muncă influențează gradul de implicare al angajaților în cadrul companiei. Atunci când angajații sunt satisfăcuți, sunt mult mai dispuși să întreprindă acțiuni prin care să se dezvolte sau prin care să-și îmbunătățească mediul de lucru. De asemenea, depun mai mult efort în exercitarea sarcinilor, încercând să își îmbunătățească performanțele și dau dovadă de comportamente altruiste care îmbunătățesc climatul organizațional. Angajații care nu sunt satisfăcuți în muncă sunt mai predispuși să întârzie la lucru, să absenteze ori să părăsească organizația.

Studiul actual

Practicile de resurse umane comunică mesaje angajaților. Pentru a fi eficiente, aceste mesaje, prin conținutul lor trebuie să fie clare, coerente și consistente (Bowen & Ostroff, 2004). Decizia de a se alătura unei companii poate fi influențată de percepția asupra potrivirii persoană-organizație, în mod indirect, prin intermediul atracției resimțite. De exemplu, atracția și decizia candidaților de a se alătura unei companii depinde de percepția formată pe parcursul procesului de selecție vis-a-vis de gradul de potrivire cu caracteristicile acelei companii (Cable & Judge, 1996, Judge & Cable, 1997, apud Carless, 2005). Indivizii se simt mult mai atrași de organizații cu care împărtășesc caracteristici comune, precum valorile (Schneider, Goldstein, & Smith, 1995, apud Boon et al., 2011), iar interviuatorii iau în considerare în procesul de selecție potrivirea candidatului cu organizația (Kristof-Brown, 2000). Unele companii folosesc proceduri de selecție și dezvoltare a angajaților bazate pe valorile companiei respective pentru a angaja și integra candidații care se potrivesc culturii organizaționale (Boon, Boselie, Paauwe, & Den Hartog, 2007). După angajare, atât procesul de socializare ajută la întărirea potrivirii dintre persoană și organizație (Cable & Parsons, 2001, Tae-Yeol, Cable, & Sang-Pyo, 2005), cât și oferirea de traininguri și posibilității de dezvoltare profesională (Lee & Bruvold, 2003). Organizațiile folosesc practici de evaluare a performanțelor și recompensare a angajaților pentru a încuraja anumite comportamente pe care și le doresc din partea acestora, și astfel a întări legătura dintre persoană și organizație

(Boon et al., 2007). Astfel, toate aceste practici de resurse umane contribuie împreună la stabilirea relației dintre persoană și organizație. Urmând aceleași raționamente, prima ipoteză a cercetării este formulată astfel:

I 1. Cu cât percepția asupra practicilor de HR este mai bună, cu atât potrivirea P-O va fi mai mare.

Este important ca funcțiunea HR să implementeze și să aplice practici care să dezvolte implicarea în muncă a angajaților, prin atragerea și reținerea talentelor, echilibrul muncă-viață personală, împărtășirea de informații, recompense și recunoștere, deoarece, după cum menționează Bakker și colab. (2008), angajații cu un nivel ridicat de implicare în muncă au performanțe mai ridicate pentru că au adesea emoții pozitive, precum fericire, bucurie și entuziasm; starea lor de sănătate fizică și psihică este mai bună; își creează singuri resurse, de exemplu, sprijin din partea celorlalți; și îi determină și pe ceilalți să se implice mai mult în munca proprie. Implementarea acestor practici se poate întâmpla printr-un proces de recrutare și selecție obiectiv, în care să se țină cont de potrivirea persoană-post, deoarece indivizii care percep o compatibilitate crescută între cerințele postului și competențele proprii vor fi mai predispuși să realizeze sarcinile la un înalt nivel de performanță (Caldwell & O'Reilly, 1990; Greenberg, 2002, apud Erdogan & Bauer, 2005). Aceștia vor fi mult mai dornici să se implice în muncă decât indivizii care simt că cerințele postului fie le depășesc, fie le subestimează capacitățile. De asemenea, trebuie să se țină cont în procesul de selecție de potrivirea dintre persoană și rolul pe care și-l va asuma în companie. Această potrivire, prin care indivizii își pot exprima valorile și credințele, este asociată cu implicarea în muncă care devine mult mai semnificativă (May, Gilson & Harter, 2004). O muncă semnificativă și inteligibilă și împuternicirea angajaților facilitează creșterea motivației și a dezvoltării profesionale (Spreitzer, Kizilos, & Nason, 1997, apud May et al., 2004). Luând în considerare studiile pe tema aceasta, cea de-a doua ipoteză este formulată astfel:

I 2. Cu cât percepția asupra practicilor de HR este mai bună, cu atât implicarea în muncă va fi mai mare.

Rolul practicilor de resurse umane este de a influența atitudinile și comportamentele

angajaților în direcția dorită de companie, astfel încât să existe efecte pozitive asupra output-urilor angajaților. S-a demonstrat că există legături între justetea organizațională și satisfacția în muncă (Celani et al., 2008; Thomas & Nagalingappa, 2012; Sušanĳ & Jakopec, 2012). Petrescu & Simmons (2008) au studiat relația dintre practicile de management al resurselor umane și satisfacția generală în muncă respectiv satisfacția privind plata. Au descoperit că mai multe practici de resurse umane contribuie la creșterea satisfacției generale a angajaților și a celei legate de plată. Practicile de HR, luate în mod individual, au un rol funcțional (evaluare, training etc), dar luate împreună pot îndeplini un rol non-instrumental, reflectând și întărind climatul organizațional (Bowen & Ostroff, 2004). Reacțiile angajaților față de practicile de resurse umane, atunci când sunt pozitive, duc la comportamente mai bune și îmbunătățirea performanțelor (Kinnie, Hutchinson, Purcell, Rayton & Swart, 2005). Practicile de resurse umane de înaltă performanță au rolul de a atrage și a reține talente, de a pregăti indivizii pentru îndeplinirea unor roluri provocatoare, de a ajuta la dezvoltarea abilităților și competențelor acestora și de a crește productivitatea și profitul companiei. De asemenea, prin intermediul practicilor de resurse umane trebuie să se asigure satisfacția angajaților deoarece angajații satisfăcuți pot contribui în foarte mare măsură la îndeplinirea obiectivelor organizaționale. Beneficiile și investițiile în dezvoltarea angajaților, un salariu mai mare, mai multă libertate și securitatea slujbei pe lângă un control redus asupra angajaților duc la creșterea gradului de satisfacție în muncă (Verma et al., 2012). Ținând cont de cercetările în domeniu, cea de-a treia ipoteză este formulată în acest sens:

I 3. Cu cât percepția asupra practicilor de HR este mai bună, cu atât satisfacția în muncă va fi mai mare.

Unul din scopurile practicilor de resurse umane este să asigure potrivirea angajaților cu organizația în care intră, așadar, efectul percepțiilor acestor practici asupra output-urilor angajaților, precum satisfacția în muncă, poate fi mediat de potrivirea persoană-organizație. Indivizii se simt mult mai atrași de organizațiile cu care împărtășesc caracteristici comune, iar organizația, prin practicile de resurse umane, are rolul de a atrage și a păstra angajații cei mai potriviți. Un grad ridicat de potrivire dintre

persoană și organizație este asociat cu output-uri pozitive precum satisfacția în muncă, deoarece nevoile indivizilor sunt împlinite și/sau indivizii lucrează cu alții care au caracteristici similare, pe când incompatibilitatea duce de obicei la rezultate negative (Taris & Feij, 2001). Westerman & Cyr (2004) arată că există corelații între compatibilitatea dintre valorile persoanei-valorile organizației respectiv compatibilitatea individ-mediul de lucru și satisfacția în muncă. De asemenea, Amos & Weathington (2008) demonstrează că există asocieri pozitive între compatibilitatea valorilor angajat-organizație și satisfacția în muncă, respectiv angajamentul organizațional. Așadar, este de așteptat ca relația dintre percepția angajaților asupra practicilor de resurse umane și satisfacția în muncă să fie mediată de potrivirea persoană-organizație. Ținând cont de acest lucru, cea de-a patra ipoteză este formulată astfel:

I 4. Potrivirea P-O mediază relația dintre percepția angajaților asupra practicilor de HR și satisfacția în muncă.

Metodă

Procedură și participanți

Studiul de față a fost realizat în cadrul a două companii: o companie multinațională cu profil industrial și o companie mică cu profil IT, unde am aplicat o serie de chestionare. În compania multinațională, chestionarele au fost distribuite prin intermediul team-leaderului, instructajul aferent acestora subliniind caracterul voluntar al activității precum și confidențialitatea datelor, iar în cealaltă companie, distribuirea chestionarelor s-a făcut online, cu ajutorul aplicației Google Forms, participanții fiind rugați să acceseze un link unde se regăseau instrumentele alături de instructajul aferent fiecăruia. Directorul companiei a trimis un e-mail în sistemul intranet, motivându-i pe angajați să completeze chestionarele, specificând că participarea este voluntară și anonimă.

Prin urmare, eșantionul de conveniență este format din 52 de subiecți, toți desfășurându-și activitatea în sectorul privat. Dintre aceștia, 67.3% sunt femei cu vârsta cuprinsă între 22 și 51 de ani și 32.7% sunt bărbați cu vârsta cuprinsă între 22 și 35 de ani, 9.6% sunt căsătoriți și 90.4 % necăsătoriți, 5.8% au studii medii și 94.2% au studii superioare.

Designul cercetării

Modelul cercetării este unul non-experimental, corelațional și își propune să verifice relațiile dintre următoarele variabile: percepția angajaților asupra practicilor de resurse umane, satisfacția în muncă, implicarea în muncă și potrivirea persoană-organizație.

Instrumentele de cercetare

Pentru cercetarea în cauză, a fost utilizată metoda anchetei pe bază de chestionar, aplicând următoarele instrumente:

I. Scala de măsurare a percepției asupra practicilor de resurse umane (Perceived HR practices) care a fost construită de Boon, Den Hartoga, Boselieb & Paauweb (2011). Această scală conține 38 de itemi și cuprinde șapte subscale, astfel:

1. Participare/ autonomie/ job design - 9 itemi (de exemplu: „*Organizația (îmi) oferă muncă diversificată și inteligibilă*”) (coeficientul Cronbach Alpha = .90 pe eșantionul studiat).

2. Recrutare/selecție - 2 itemi (de exemplu: „*Organizația (îmi) oferă selecție critică/obiectivă a noilor angajați*”) (coeficientul Cronbach Alpha = .84 pe eșantionul studiat).

3. Training/dezvoltare profesională- 9 itemi (de exemplu: „*Organizația (îmi) oferă posibilitatea de a participa la traininguri, cursuri și workshopuri*”) (coeficientul Cronbach Alpha = .89 pe eșantionul studiat).

4. Siguranța slujbei- 2 itemi (de exemplu: „*Organizația (îmi) oferă siguranța că îmi voi păstra slujba*”) (coeficientul Cronbach Alpha = .86 pe eșantionul studiat).

5. Munca în echipă/ autonomie- 4 itemi (de exemplu: „*Organizația (îmi) oferă posibilitatea de a lucra în echipă*”) (coeficientul Cronbach Alpha = .78 pe eșantionul studiat).

6. Evaluarea performanțelor/ recompense - 8 itemi (de exemplu: „*Organizația (îmi) oferă aprecieri corecte ale performanței mele*”) (coeficientul Cronbach Alpha = .85 pe eșantionul studiat).

7. Echilibrul muncă-viață personală- 4 itemi (de exemplu: „*Organizația (îmi) oferă ore de lucru flexibile*”) (coeficientul Cronbach Alpha = .74 pe eșantionul studiat).

Cele șapte subscale includ 12 practici de resurse umane care sunt folosite frecvent în literatura de specialitate. Pentru a măsura percepția angajaților asupra practicilor de resurse

umane, subiecților li s-a cerut să indice pentru fiecare item măsura în care cred că organizația le oferă o anumită practică HR (Organizația îmi oferă...), pe o scala Likert de 5 trepte, de la (1) - *în foarte mică măsură* la (5) - *în foarte mare măsură*. Scorurile ridicate indică faptul că angajații au o părere foarte bună despre practicile de resurse umane din compania respectivă. Coeficientul Cronbach Alpha pentru această scală, pe eșantionul studiat, este de .94.

II. *Scala pentru percepția angajaților asupra potrivirii cu organizația* (Person-Organization fit), construită de Cable & Judge (1996), cuprinde 3 itemi și răspunsurile sunt oferite pe o scală Likert de 5 trepte, unde (1) înseamnă *deloc* și (5) - *în totalitate*. Exemplu de item: „*În ce măsură simți că valorile tale se potrivesc cu această organizație și cu actualii angajați din această organizație?*” Scorurile ridicate indică o compatibilitate ridicată între persoană și organizație. Coeficientul Cronbach Alpha pentru această scală, pe eșantionul studiat, este de .89.

III. *Implicarea în muncă* a fost evaluată cu ajutorul scalei create de Schaufeli & Bakker (2003). Scala, versiunea scurtă, (Utrecht Work Engagement Scale-9 [UWES-9]) conține 9 itemi. Această scală a fost validată pe populația românească de Virgă, Zaborilă, Maricuțoiu & Sulea (2009). Scala are următoarele trei subscale: vigoare (Ex: „*La locul de muncă simt că explodez de energie*”), (coeficientul Cronbach Alpha= .88 pe eșantionul studiat), dedicare (Ex: „*Sunt entuziasmat/ă de locul meu de muncă*”), (coeficientul Cronbach Alpha= .86 pe eșantionul studiat) și absorbție (Ex: „*Mă simt fericit/ă când lucrez intens*”), (coeficientul Cronbach Alpha= .83 pe eșantionul studiat). Cele 9 afirmații se referă la cum se simt angajații la locul de muncă. Aceștia trebuie să indice pe o scală Likert de 6 puncte, de la (0) - *niciodată* la (6) - *zilnic*, dacă au avut vreodată sentimentele respective față de locul de muncă, și dacă da, cu ce frecvență. Scorurile ridicate indică o implicare în muncă crescută. Coeficientul Cronbach Alpha pentru această scală, pe eșantionul studiat, este de .91.

IV. *Satisfacția în muncă* a fost evaluată cu scala „Michigan Organizational Assessment Questionnaire” construită de Camman, Fishman, Jenkins & Klesh (1979). Scala are 3 itemi la care participanții au răspuns pe o scală cu 7 puncte, de la (1) - *dezacord total* la (7) - *acord total*. Exemplu de item: „*În general, îmi place să lucrez aici*”. Scorurile ridicate indică o

satisfacție crescută. Coeficientul Cronbach Alpha pentru această scală, pe eșantionul studiat, este de .86.

Rezultate

Tabelul 1 prezintă media, abaterea standard, consistența internă, dar și corelațiile stabilite între variabilele introduse în studiu.

După cum se poate observa din Tabelul 1, percepția angajaților asupra practicilor de resurse umane se asociază semnificativ și pozitiv cu potrivirea P-O ($r = .62, p < .01$), dar și dimensiunile scalei de măsurare a percepției asupra practicilor de resurse umane se asociază semnificativ și pozitiv cu potrivirea P-O: Participare/ autonomie/ job design ($r = .60, p < .01$), Recrutare/selecție ($r = .60, p < .01$), Training/ dezvoltare profesională ($r = .57, p < .01$), Muncă în echipă/ autonomie ($r = .52, p < .01$), Evaluarea performanțelor/ recompense ($r = .39, p < .01$). Aceste rezultate susțin Ipoteza 1.

Percepția angajaților asupra practicilor de resurse umane se asociază semnificativ și pozitiv cu implicarea în muncă ($r = .62, p < .01$), dar și dimensiunile scalei de măsurare a percepției asupra practicilor de resurse umane se asociază semnificativ și pozitiv cu implicarea în muncă: Participare/ autonomie/ job design ($r = .56, p < .01$), Recrutare/selecție ($r = .62, p < .01$), Training/ dezvoltare profesională ($r = .60, p < .01$), Muncă în echipă/ autonomie ($r = .49, p < .01$), Evaluarea performanțelor/ recompense ($r = .41, p < .01$), Echilibrul muncă-viață personală ($r = .74, p < .01$). Astfel, avem dovezi empirice ce susțin Ipoteza 2.

Percepția angajaților asupra practicilor de resurse umane corelează semnificativ și pozitiv cu satisfacția în muncă ($r = .59, p < .01$), dar și dimensiunile scalei de măsurare a percepției asupra practicilor de resurse umane corelează semnificativ și pozitiv cu satisfacția în muncă: Participare/ autonomie/ job design ($r = .63, p < .01$), Recrutare/selecție ($r = .51, p < .01$), Training/ dezvoltare profesională ($r = .52, p < .01$), Siguranța slujbei ($r = .41, p < .01$), Muncă în echipă/ autonomie ($r = .41, p < .01$). Rezultatele susțin Ipoteza 3.

Potrivirea P-O se asociază semnificativ și pozitiv cu satisfacția în muncă ($r = .63, p < .01$).

Tabelul 1. Medii, abateri standard, coeficienți alpha Cronbach și coeficienți de corelație între variabile

<i>Variabile</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>	<i>7</i>	<i>8</i>	<i>9</i>	<i>10</i>	<i>11</i>
1. Percepția asupra practicilor de HR	132.33	24.27	(0.94)										
2. Participare/autonomie/ job design	31.56	7.23	.83**	(0.90)									
3. Recrutare/selecție	6.52	2.17	.64**	.64**	(0.84)								
4. Training/dezvoltare profesională	31.98	8.14	.79**	.57**	.45**	(0.89)							
5. Siguranța slujbei	6.73	2.35	.65**	.59**	.45**	.49**	(0.86)						
6. Muncă în echipă/ autonomie	16.79	2.78	.50**	.39**	.48**	.36**	0.31	(0.78)					
7. Evaluarea performanțelor/recompense	25.69	6.90	.73**	.45**	.45**	.58**	.51**	0.34	(0.85)				
8. Echilibrul muncă-viață personală	13.98	3.90	.38**	0.41	.28**	0.11	0.02	0.12	0.06	(0.74)			
9. Potrivirea Persoană-Organizație	11.10	2.58	.62**	.60**	.60**	.57**	0.34	.52**	.39**	0.32	(0.89)		
10. Implicarea în muncă	10.00	10.70	.62**	.56**	.62**	.60**	0.28	.49**	.41**	0.29	.74**	(0.91)	
11. Satisfacția în muncă	17.22	3.50	.59**	.63**	.51**	.52**	.41**	.41**	0.33	0.24	.63**	.70**	(0.86)

Ipozeza, conform căreia *Potrivirea P-O mediază relația dintre percepția angajaților asupra practicilor de HR și satisfacția în muncă*, a fost susținută de rezultatele obținute. Pentru testarea acestei ipoteze a fost utilizată regresia ierarhică. Variabila independentă este percepția angajaților asupra practicilor de HR, variabila mediatore este potrivirea P-O și variabila dependentă este satisfacția în muncă. Pentru a efectua analiza de mediere, am urmat modelul lui Baron și Kenny (1986) în 4 pași. Astfel, următoarele condiții trebuie îndeplinite:

I. Existența unei corelații între percepția angajaților asupra practicilor de HR și potrivirea P-O.

II. Existența unei corelații între potrivirea P-O și satisfacția în muncă.

III. Existența unei corelații între percepția angajaților asupra practicilor de HR și satisfacția în muncă

IV. Relația dintre percepția angajaților asupra practicilor de HR și satisfacția în muncă, în contextul introducerii variabilei mediatore, potrivirea P-O, deși rămâne semnificativă

statistic, scade semnificativ în intensitate, având loc o mediere parțială, sau devine nesemnificativă statistic, având loc o mediere totală.

Condițiile medierii au fost îndeplinite, astfel:

I. În primul pas al analizei de mediere am utilizat regresia liniară pentru a testa relația dintre percepția angajaților asupra practicilor de HR și potrivirea P-O. Conform Tabelului 2, există o relație semnificativă statistic între percepția asupra practicilor de HR și potrivirea P-O ($\beta = 0.62$, $t = 5.67$, $R^2 = 0.39$, $p = .00 < .01$). Percepția asupra practicilor de HR explică 39.2 % din variația gradului de potrivire P-O.

II. În al doilea pas al analizei de mediere am utilizat regresia liniară pentru a testa relația dintre potrivirea P-O și satisfacția în muncă. Conform tabelului 2, există o relație semnificativă statistic între potrivirea P-O și satisfacția în muncă ($\beta = 0.63$, $t = 5.80$, $R^2 = 0.40$, $p = .00 < .01$). Potrivirea P-O explică 40.2 % din variația gradului de satisfacție în muncă.

III. În al treilea pas al analizei de mediere am utilizat regresia liniară pentru a testa relația

dintre percepția angajaților asupra practicilor de HR și satisfacția în muncă. Conform tabelului 2, există o relație semnificativă statistic între percepția angajaților asupra practicilor de HR și satisfacția în muncă ($\beta = 0.59$, $t = 5.19$, $R^2 = 0.35$, $p = .00 < .01$). Percepția angajaților asupra practicilor de HR explică 35.1 % din variația gradului de satisfacție în muncă.

IV. În al patrulea pas al analizei de mediere am utilizat regresia ierarhică pentru a testa relația dintre percepția angajaților asupra practicilor de HR și satisfacția în muncă în contextul introducerii variabilei mediatore, potrivirea P-O. Conform tabelului 2, relația dintre percepția angajaților asupra practicilor de HR și satisfacția în muncă devine nesemnificativă statistic atunci când introduc variabila potrivirea P-O, beta scăzând de la 0.59 la 0.32 ($\beta = 0.32$, $t = 2.39$, $R^2 = 0.46$, $p = .02 > .01$), ceea ce înseamnă că există un efect de mediere totală. Introducând potrivirea P-O în al patrulea pas al ecuației de regresie ierarhică, R^2 crește de la 0.35 la 0.46 ($\Delta R^2 = 0.11$).

Tabelul 2. Testarea rolului mediator al potrivirii P-O în relația dintre percepția angajaților asupra practicilor de HR și satisfacția în muncă.

		β	T	R^2
Pasul 1	P_HR și P-O	0.62	5.67**	0.39
Pasul 2	P-O și S	0.63	5.80**	0.4
Pasul 3	P_HR și S	0.59	5,19**	0.35
Pasul 4	P_HR, P-O, și S	0.32	2.39	0.46

Notă: ** $p < .01$; $P_HR =$ percepția angajaților asupra practicilor de HR; $P-O =$ potrivirea Persoană-Organizație; $S =$ satisfacția în muncă

Astfel, avem dovezi empirice care susțin Ipoteza 4 ce prevede că potrivirea P-O mediază relația dintre percepția angajaților asupra practicilor de HR și satisfacția în muncă.

Discuții

Scopul acestui studiu a fost să cerceteze relațiile dintre percepțiile angajaților asupra practicilor de resurse umane, potrivirea persoană-organizație, pe de o parte, și implicarea și satisfacția în muncă, pe de altă parte. De asemenea, a fost testat rolul mediator al potrivirii persoană-organizație în relația dintre percepția

angajaților asupra practicilor de resurse umane și satisfacția în muncă. S-au găsit relații semnificative statistic, iar datele au susținut ipotezele formulate.

Percepția angajaților asupra următoarelor practici de resurse umane a corelat pozitiv cu *potrivirea P-O*: participare/ autonomie/ job design; recrutare/selecție; training/ dezvoltare profesională; muncă în echipă/ autonomie; evaluarea performanțelor/ recompense. Acest lucru înseamnă că, cu cât practicile de resurse umane se desfășoară la un înalt nivel de performanță, cu atât gradul de compatibilitate dintre angajați și companie va fi mai ridicat. Acest lucru implică faptul că, cu cât un angajat

simte că este mai potrivit cu postul și cu organizația, cu atât rezultatele muncii sale vor fi mai bune. Gradul de potrivire dintre persoană și organizație are impact asupra candidaților, precum și asupra specialiștilor în recrutare și a angajaților, influențând atitudinile, deciziile și comportamentele acestora. Managerii care doresc să profite din plin de beneficiile acestei potriviri, trebuie să promoveze o cultură organizațională puternică, evidențiind obiectivele și valorile organizației și contribuțiile acesteia referitoare la carierele angajaților. De asemenea, trebuie să încurajeze implementarea și utilizarea de practici de resurse umane de înaltă performanță, nefiind suficientă o simplă îndoctrinare a angajaților cu valorile companiei. Gradul de potrivire dintre persoană și organizație poate fi crescut prin îmbunătățirea anumitor caracteristici ale slujbei, precum nivelul de autonomie și participare, prin recrutarea și selecția celui mai potrivit candidat, prin oferirea de traininguri și posibilității de a lucra în echipă și recunoașterea meritelor acesteia, printr-un sistem de evaluare a performanțelor corect și recompensare pe măsură. Selectarea angajaților ale căror personalități sunt compatibile cu organizația și cultura acesteia creează o forță de muncă flexibilă, ceea ce duce la o adaptare mai ușoară în condițiile apariției schimbărilor. Angajații pot percepe o compatibilitate înaltă între ei și slujbele lor, dar pot să nu fie compatibili cu organizația, să nu împărtășească valorile acesteia, și invers. Astfel, dacă angajații se simt compatibili într-o mică măsură cu organizația, oferirea de programe de training îi poate ajuta pe aceștia să cunoască valorile companiei, ce îi ajută să se identifice cu acestea, astfel încât să nu își mai dorească să părăsească compania (Chang, Chi, & Chuang, 2010). Pentru a maximiza beneficiile și minimiza costurile, companiile trebuie să utilizeze un set de practici de management al resurselor umane care să asigure selectarea celor mai potriviți candidați atât cu postul, cât și cu organizația. În acest proces, accentul trebuie să cadă asupra acestei potriviri. De asemenea, angajații își întăresc această relație de compatibilitate dacă primesc sprijin în procesul socializării pe parcursul integrării în organizație. Pentru a facilita această socializare, se pot crea programe de training prin care angajații mai experimentați să le explice noilor veniți tot ceea ce au nevoie să știe referitor la cultura și climatul organizațional. Pe lângă aceste traininguri sociale, participarea angajaților

la traininguri prin care li se oferă șansa de a se dezvolta profesional reduce gradul perceput de incompatibilitate cu firma și gradul de insatisfacție la locul de muncă. De asemenea, o evaluare corectă a performanțelor scade gradul de frustrare și duce la o mai bună înțelegere asupra a ceea ce se cere de la angajat.

Percepția angajaților asupra următoarelor practici de resurse umane a corelat pozitiv cu *implicarea în muncă*: participare/autonomie/job design; recrutare/selecție; training/ dezvoltare profesională; muncă în echipă/ autonomie; evaluarea performanțelor/ recompense; echilibrul muncă-viață personală. Astfel, cu cât angajații sunt mai nemulțumiți de procesele de resurse umane, cu atât vor fi mai puțin implicați în munca lor, fapt ce va duce la comportamente de retragere și contraproductive. Această lipsă de implicare va duce și la o lipsă de satisfacție în muncă. Implicarea în muncă presupune și o identificare cu slujba. Astfel, rezultatele muncii devin foarte importante. Aceste rezultate sunt apreciate printr-un proces de evaluare a performanțelor. Cu cât acest proces se va desfășura la un înalt nivel de performanță, cu atât angajații vor fi mai implicați în muncă, deoarece vor primi feedback-ul de care au nevoie referitor la calitatea muncii lor și le vor fi recunoscute meritele. Angajații implicați în munca lor muncesc cu pasiune și se simt profund conectați cu firma în care lucrează, astfel reacționează intens la modul în care compania îi tratează. De exemplu, dacă organizația își ia angajamentul să se ocupe de creșterea și dezvoltarea personală și profesională a angajaților, aceștia se vor simți îndatorați și astfel vor fi mult mai dispuși să depună eforturi pentru a crește eficacitatea organizațională. Implicarea în muncă are efecte pozitive asupra output-urilor organizaționale, astfel, în loc să se cheltuiască resurse pentru obținerea și îmbunătățirea anumitor atitudini și stări motivaționale, aceste resurse se pot investi în practici de resurse umane care să contribuie la implicarea angajaților în munca lor.

Percepția angajaților asupra următoarelor practici de resurse umane s-a asociat pozitiv cu *satisfacția în muncă*: participare/autonomie/job design; recrutare/selecție; training/ dezvoltare profesională; siguranța slujbei; muncă în echipă/ autonomie. Acest lucru înseamnă că, cu cât angajații sunt mai nemulțumiți de procesele de resurse umane, cu atât vor fi mai puțin satisfăcuți de munca lor. Astfel, prin îmbunătățirea acestor procese se poate obține o creștere a gradului de

satisfacție în muncă. O modalitate ar fi implicarea angajaților în sisteme de lucru flexibile, unde există o autonomie crescută vis-a-vis de modul de efectuare a sarcinilor și implicarea acestora în sarcini de echipă. În plus, dezvoltarea profesională va crește satisfacția în muncă a angajaților prin creșterea controlului asupra propriilor cariere, prin sentimentul că sunt valorizați atât în interiorul, cât și în exteriorul organizației, prin sentimente pozitive față de un angajator căruia îi pasă de angajații săi. Oportunitățile și beneficiile oferite de către companie duc la percepția angajaților că nevoile lor sunt satisfăcute. Aceste rezultate sunt în concordanță cu rezultatele obținute de alți cercetători precum Verma și colab. (2012) care au demonstrat că există o corelație între percepția asupra practicilor de resurse umane și satisfacția în muncă și că aceste percepții diferă în funcție de genul persoanei; Jha & Bhattacharyya (2012) au demonstrat că există corelații pozitive între practicile de recrutare și selecție, precum oferirea de informații relevante despre post, proceduri de selecție adecvate, planificarea resurselor umane, și satisfacția angajaților.

De asemenea, s-a confirmat rolul mediator al potrivirii persoană-organizație în relația dintre percepția angajaților asupra practicilor de resurse umane și satisfacția în muncă. Acest rezultat se află în concordanță cu rezultatele obținute de alți cercetători (Boon și colab., 2011). S-a constatat un efect de mediere totală. Acest lucru implică faptul că practicile de management al resurselor umane îi ajută pe angajați să simtă că răspund nevoilor organizației și că organizația răspunde nevoilor acestora și că personalitatea, atitudinile și valorile lor sunt compatibile cu valorile, obiectivele, structurile, procesele și cultura organizației. Acest lucru duce, la rândul său, la creșterea gradului de satisfacție în muncă.

Studierea potrivirii persoană-organizație ajută la o mai bună înțelegere a consecințelor pe care le au percepțiile angajaților asupra practicilor de resurse umane. Aceste percepții se asociază cu atitudinile angajaților și cu sentimentul de compatibilitate cu organizația.

Astfel, pe baza rezultatelor obținute, putem concluziona că obiectivele studiului au fost îndeplinite.

Limitele studiului și direcții viitoare de cercetare

Studiul de față are anumite limite. În primul rând, numărul redus de subiecți constituie un dezavantaj al studiului. În al doilea rând, fiind un studiu transversal, nu pot fi testate relații cauzale. De asemenea, aspectele studiate au fost măsurate prin chestionare de tip auto-raportare, fapt ce poate duce la creșterea riscului de dezirabilitate socială a răspunsurilor.

Ca direcție de cercetare viitoare, se poate studia rolul moderator al potrivirii Persoană-Organizație și Persoană-Post în relația dintre percepția asupra practicilor de HR și diferite alte output-uri organizaționale (cum ar fi, intenția de a părăsi organizația). De asemenea, se pot studia relațiile cauzale dintre variabilele din prezentul studiu, prin proiectarea unor studii longitudinale, pe un număr mai mare de participanți.

Implicații practice

Studiul cuprinde concepte și investighează relații de interes actual pentru mediul organizațional. Studiul percepțiilor angajaților asupra practicilor de resurse umane ajută la descoperirea anumitor consecințe ale acestor percepții și la prevenirea unor comportamente care nu sunt de dorit într-o organizație și au rolul de a îmbunătăți eficacitatea organizațională și, astfel, de a spori productivitatea. Un sistem de practici de resurse umane de înaltă performanță trebuie să: se asigure că angajații au abilitățile și competențele necesare pentru a realiza cu succes sarcinile de lucru, să dezvolte motivația angajaților și să ofere angajaților șansa de a participa, de a se implica. Pe lângă selecție, training, evaluarea performanțelor, acest sistem trebuie să includă recompense pentru performanță, practici de implicare a angajaților, grupuri de rezolvare de probleme, munca în echipă, accesul la informații. Conform lui Jiang, Lepak, Hu & Baer (2012), utilizarea practicilor de resurse umane care dezvoltă cunoștințele și abilitățile angajaților, cresc motivația și oferă șansa de a-și aduce contribuția personală este asociată cu output-uri pozitive precum un mai mare angajament organizațional, o mai mică fluctuație de personal, o creștere a productivității și a satisfacției în muncă.

Este important să fie studiate relațiile dintre practicile HR și output-urile angajaților deoarece

practicile HR constituie “coloana vertebrală” a unei organizații, iar calitatea acestora are legătură cu atitudinile și comportamentele angajaților care, la rândul lor, au legătură cu eficacitatea și performanța organizațională. Prin aceste practici se asigură selectarea celui mai bun candidat, care să se potrivească cu organizația în care intră și cu postul pe care îl va ocupa. Odată intrat în organizație, practicile de resurse umane îl susțin în procesul de integrare pentru a grăbi și facilita acomodarea și adaptarea în vederea obținerii unor rezultate cât mai bune în cel mai scurt timp posibil; practicile de resurse umane contribuie la o evaluare corectă și adecvată a performanțelor urmată de feedback, pentru a afla unde să se investească în vederea îmbunătățirii acestora; de asemenea, funcțiunea HR poate să implementeze sisteme de plată și recompense care să îi motiveze pe angajați. Toate acestea, dar nu numai, contribuie la creșterea gradului de satisfacție și implicare în muncă a angajaților, care vor contribui la dezvoltarea și profitabilitatea companiei. Prin intermediul practicilor de resurse umane se poate crește nivelul de potrivire dintre persoană-organizație și persoană-post, comunicând în mod constant angajaților valorile și caracteristicile organizației și ceea ce se cere și se așteaptă de la aceștia, și prin oferirea resurselor care să modifice ori să dezvolte cunoștințele și abilitățile angajaților. Astfel, oferind angajaților un sistem de practici de management al resurselor umane de înaltă performanță va duce la creșterea potrivirii dintre persoană-organizație și persoană-post pentru a duce la o mai bună eficacitate și performanță organizațională, firma recuperându-și investiția în procesele de resurse umane prin rezultatele obținute de angajați.

Pentru ca firmele să beneficieze într-adevăr de pe urma practicilor de management al resurselor umane, trebuie să acorde importanță gradului de potrivire dintre persoană și organizație pe parcursul procesului de selecție.

Notă: Mulțumiri d-nei prof. Conf. univ. dr. Delia Vîrgă pentru sprijinul acordat.

Bibliografie

Alarcon, G. M., & Lyons, J. B. (2011). The Relationship of Engagement and Job Satisfaction in Working Samples. *The Journal of Psychology*, 145, 463–480.

- Amos, E. A., & Weathington, B. L. (2008). An analysis of the relation between employee–organization value congruence and employee attitudes. *The Journal of Psychology*, 142, 615–631.
- Arthur, W., Bell, S. T., Villado, A. J., & Doverspike, D. (2006). The Use of Person Organization Fit in Employment Decision Making: An Assessment of Its Criterion-Related Validity. *Journal of Applied Psychology*, 91, 786–801.
- Autry, C. W., & Daugherty, P. J. (2003). Warehouse operations employees: linking person-organization fit, job satisfaction, and coping responses. *Journal of Business Logistics*, 24, 171–197.
- Bakker, A. B., Schaufeli, W. B., Leiter, M. P., & Taris, T. W. (2008). Work engagement: An emerging concept in occupational health psychology. *Work & Stress*, 22, 187–200.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, 1173–1182.
- Biswas, S. (2009). Job satisfaction and job involvement as mediators of the relationship between psychological climate and turnover intention. *South Asian Journal of Management*, 16, 27–43.
- Biswas, S., & Bhatnagar, J. (2013). Mediator analysis of employee engagement: role of perceived organizational support, P-O fit, organizational commitment and job satisfaction. *Vikalpa*, 38, 27–40.
- Boon, C., Boselie, P., Paauwe, J., & Den Hartog, D. N. (2007). Measuring strategic and internal fit in HRM: an alternative approach, Paper presented at *The Academy of Management Meeting*, August 2007, Philadelphia, PA, USA.
- Boon, C., Den Hartog, D. N., Boselie, P., & Paauwe, J. (2011). The relationship between perceptions of HR practices and employee outcomes: examining the role of person-organisation and person–job fit. *The International Journal of Human Resource Management*, 22, 138–162.
- Bowen, D. E., & Ostroff, C. (2004). Understanding HRM-firm performance linkages: the role of the „strength” of the HRM system. *Academy of Management Review*, 29, 203–221.
- Cable, D. M., & Judge, T. A. (1996). Person-organization fit, job choice decisions, and organizational entry. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 67, 294–311.
- Cable, D. M., & Parsons, C. K. (2001). Socialization tactics and person-organization fit. *Personnel Psychology*, 54, 1–23.
- Cable, D. M., & Edwards, R. (2004). Complementary and supplementary fit: a theoretical and empirical integration. *Journal of Applied Psychology*, 89, 822–834.
- Camman, C., Fishman, M., Jenkins, D., & Klesh, J. (1979). *The Michigan Organizational Assessment Questionnaire*. Unpublished manuscript, University of Michigan, Ann Arbor.

- Carless, S. A. (2005). Person–job fit versus person–organization fit as predictors of organizational attraction and job acceptance intentions: A longitudinal study. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 78, 411–429.
- Celani, A., Deutsch-Salamon, S., & Singh, P. (2008). In justice we trust: A model of the role of trust in the organization in applicant reactions to the selection process. *Human Resource Management Review*, 18, 63–76.
- Chang, H. T., Chi, N. W., & Chuang, A. (2010). Exploring the moderating roles of perceived person–job fit and person–organisation fit on the relationship between training investment and knowledge workers’ turnover intentions. *Applied Psychology: An International Review*, 59, 566–593.
- Erdogan, B., & Bauer, T. N. (2005). Enhancing career benefits of employee proactive personality: The role of fit with jobs and organizations. *Personnel Psychology*, 58, 859–891.
- Hausknecht, J. P., Day, D. V., & Thomas, S. C. (2004). Applicant reactions to selection procedures: An updated model and meta-analysis. *Personnel Psychology*, 57, 639–683.
- Jha, S., & Bhattacharyya, S. S. (2012). Study of perceived recruitment practices and their relationships to job satisfaction. *Synergy*, 10, 63–76.
- Jiang, K., Lepak, D. P., Hu, J., & Baer, J. C. (2012). How does human resource management influence organizational outcomes? A meta-analytic investigation of mediating mechanisms. *Academy of Management Journal*, 55, 1264–1294.
- Kinnie, N., Hutchinson, S., Purcell, J., Rayton, B. & Swart, J. (2005). Satisfaction with HR practices and commitment to the organisation: why one size does not fit all. *Human Resource Management Journal*, 15, 9–29.
- Kristof-Brown, A. L. (2000). Perceived applicant fit: distinguishing between recruiter’s perceptions of person-job and person-organization fit. *Personnel Psychology*, 53, 643–671.
- 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.
- Lee, C.H., & Bruvold, N. T. (2003). Creating value for employees: investment in employee development. *International Journal of Human Resource Management*, 14, 981–1000.
- 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.
- Mohr, R. D., & Zoghi, C. (2008). High-involvement work design and job satisfaction. *Industrial and Labor Relations Review*, 61, 275–296.
- Ordiz-Fuertes, M., & Fernandez-Sanchez, E. (2003). High-involvement practices in human resource management: concept and factors that motivate their adoption. *International Journal of Human Resource Management*, 14, 511–529.
- Petrescu, A. I., & Simmons, R. (2008). Human Resource Management Practices and Workers’ Job Satisfaction. *International Journal of Manpower*, 29, 651–667.
- Rogelberg, S.G. (2007). *Encyclopedia of Industrial and Organizational Psychology*, Thousand Oaks, Sage Publications.
- Ryan, A. M., & Ployhart, R. E. (2000). Applicant perceptions of selection procedures and decisions: A critical review and agenda for the future. *Journal of Management*, 26, 565–606.
- Schaufeli, W.B., & Bakker, A.B. (2003). *UWES-Utrecht Work Engagement Scale: test manual*. Unpublished manuscript, Department of Psychology, Utrecht University.
- Sušanj, Z., & Jakopec, A. (2012). Fairness perceptions and job satisfaction as mediators of the relationship between leadership style and organizational commitment. *Psychological Topics*, 21, 509–526.
- Tae-Yeol, K., Cable, D. M., & Sang-Pyo, K. (2005). Socialization tactics, employee proactivity, and person-organization fit. *Journal of Applied Psychology*, 90, 232–241.
- Taris, R., & Feij, J. A. (2001). Longitudinal examination of the relationship between supplies-values fit and work outcomes. *Applied psychology: An International Review*, 50, 52–80
- Thomas, P., & Nagalingappa, G. (2012). Consequences of perceived organisational justice: an empirical study of white-collar employees. *Researchers World: Journal of Arts, Science & Commerce*, 3, 54–63.
- Verma, A., Malhorta, M., & Bedi, M. (2012). Exploring the relationship between HR practices and job satisfaction across selected IT companies. *IUP Journal of Organizational Behavior*, 11, 7–22.
- Virgă, D., Zaborilă, C., Sulea, C., Maricuțoiu, L.P., (2009). Adaptarea în limba română a Scalei Utrecht de măsurare a implicării în muncă: examinarea validității și a fidelității [Romanian adaptation of Utrecht Work Engagement Scale: examining validity and fidelity]. *Psihologia Resurselor Umane* [Human Resources Psychology], 7, 58–74
- Westerman, J. W., & Cyr, L. A. (2004). An Integrative Analysis of Person–Organization Fit Theories. *International Journal of Selection and Assessment*, 12, 252–261.