



**UNIVERSITATEA „BABEȘ-BOLYAI”, CLUJ-NAPOCA
FACULTATEA DE ȘTIINȚE ECONOMICE ȘI GESTIUNEA
AFACERILOR
DEPARTMENTUL DE MARKETING**

Teză de doctorat
Rezumat in extenso

**Cauzele și condițiile care influențează intențiile de plecare voluntară
ale angajaților: O abordare de marketing intern – Cazul angajaților
din companiile Hi-Tech din Israel**

**Coordonator științific: Prof. univ. dr. Gheorghe-Alexandru
CATANĂ**

**Membrii comisiei de îndrumare: Conf. univ. dr. Bacila Mihai, Conf.
univ. dr. Dabija Cristian, Lector univ. dr. Nistor Voicu**

Doctorand: Limor Kessler Ladelsky

2014

Cuprinsul tezei

Mulțumiri	III
Rezumat	IV
Capitolul 1 - Sinteza literaturii de specialitate	8
Introducere	8
1.1 Fluctuația voluntară de personal	8
1.1.1 Intenția de plecare (sau Intenția de plecare voluntară, VTI)	10
1.1.2 Fundamente teoretice ale fluctuației de personal: concepțiile teoretice dominante	12
1.1.3 Intențiile de plecare voluntară - Sondaj realizat în rândul angajaților companiilor Hi-Tech din Israel	19
1.2 Condițiile organizatorice	20
1.2.1 Condițiile de mediu	20
1.2.2. Cultura organizațională	21
1.2.3 Valoare, valori și teoria privind valorile consumatorului (valorile pieței căutate de consumatori)	28
1.3 Resursele angajaților și legătura acestora cu fluctuația de personal	31
1.3.1 Efectul pe care realizarea nevoilor și valorilor individuale îl are asupra angajamentului organizațional și intenției de schimbare a locului de muncă	34
1.4 Mediul extern organizațional	37
1.4.1 Macromediul organizației - elemente sociale și economice	38
1.5 Angajamentul organizațional	40
1.5.1 Conceptele de angajament organizațional și intenție de schimbare a locului de muncă – Legătura dintre angajamentul organizațional și fluctuația de personal	43
1.6 Satisfacția la locul de muncă: definire, dimensiuni	44
1.6.1 Satisfacția la locul de muncă și fluctuația de personal	45
1.7 Fidelizarea clienților	46
1.7.1 Importanța fidelizării clienților	46
1.7.2 Fidelizarea clienților: definiții și abordări	46
1.7.3 Măsurarea fidelizării clienților	48
1.8 Marketingul intern (MI), demarketingul intern (DI) și relația dintre aceste variabile și fluctuația de personal	49
1.8.1 Definiții ale „marketingului intern” - practicile de marketing intern	49
1.8.2. Concepția conform căreia angajatul este un client	51
1.8.3. Obiectivele marketingului intern	52
1.8.4 Studii privind marketingul intern – efectele pozitive și negative ale marketingului intern	53
1.8.5 Studii privind marketingul intern și orientarea către client	56
1.8.6 Măsurarea performanței în marketingul intern (MI) – Metodologia, colectarea și analiza datelor	57
1.8.7 Relația dintre cultura serviciilor și marketingul intern	58
1.9 Procesul decizional: definire, modele	58
1.9.1 Modelele decizionale clasice și procesul prin care angajatul ia	60

decizia de schimbare a locului de muncă	
1.9.2 Asumarea riscului decizional în schimbarea voluntară a locului de muncă - Alte perspective	60
1.9.3. Stilul decizional ca factor moderator în procesul de fluctuație a personalului	62
1.10. Cauzele care conduc la o fluctuație voluntară de personal în sectorul IT din țările occidentale	63
1.11 Stadiul actual al cunoașterii	79
Capitolul 2 – Metodologia cercetării	83
2.1 Întrebările cercetării, ipotezele cercetării și raționamentul care stă la baza acestora	83
2.2 Modelul de cercetare	99
2.2.1 Detalierea modelului de cercetare – harta cercetării	100
2.3 Introducere în metodele cercetării	101
2.3.1 Paradigma cercetării: o trecere în revistă a avantajelor metodelor mixte (cantitative și calitative)	101
2.3.2 Metodologia cercetării	104
2.4 Designul cercetării și abordarea	105
2.5 Eșantionul de participanți	107
2.6 Traseul cercetării – studiul pilot, colectarea datelor, eșantionarea - designul cercetării	109
2.6.1 Studiul pilot	109
2.6.2 Colectarea datelor și metoda de eșantionare a participanților	115
2.7 Metodele - Variabilele și instrumentele cercetării	119
2.7.1 Indicatorii chestionarelor în funcție de tipul variabilei	120
2.7.2 Instrumentul de cercetare pentru partea calitativă - interviul	149
2.7.3 Descrierea distribuției variabilelor	152
2.8 Fidelitatea, validitatea și capacitatea de generalizare a rezultatelor prezentei cercetări	157
2.9 Metodele de analiză a datelor	158
2.10 Rolul cercetătorului	159
2.11 Considerații etice	159
Capitolul 3: Rezultate	160
3.1 Cercetarea cantitativă	160
3.1.1 Modele de predicție a intenției de plecare voluntară	160
3.1.2 Analiza modelului: testarea validității modelului de cercetare prin intermediul modelelor de ecuații structurale (SEM)	180
3.1.3 Analiza descriptivă și alte analize	187
3.1.4 Rezumatul rezultatelor cantitative: Principalele constatări	191
3.2 Cercetarea calitativă	196
3.2.1. Rezultatele obținute pe baza analizei calitative și cantitative de conținut	202
Capitolul 4: Discuții	212
Introducere	212
4.1 Revizuirea ipotezelor principale ale cercetării prin evaluarea semnificației acestora în lumina literaturii de specialitate	219
4.2 Rezultatele cercetării calitative	240

Capitolul 5: Concluzii, limitele cercetării și direcții viitoare de cercetare

Introducere	245
5.1 Concluzii practice	245
5.2 Concluzii teoretice	247
5.2.1 Marketingul intern axat pe valori: un nou construct teoretic pentru înțelegerea intenției de plecare voluntară	247
5.3 Implicații practice pentru practica în domeniu	250
5.4 Limitele cercetării și direcții viitoare de cercetare	250
5.4.1 Limitele cercetării și modul în care acestea au fost minimalizate	250
5.4.2 Sugestii pentru follow-up în cercetare	252
5.5 Importanța acestei cercetări în Israel și în afara granițelor sale	254
5.6 De la stadiul actual al cunoașterii la contribuția (teoretică și metodologică) a prezentei cercetări la cunoaștere	254
5.7 Inovațiile și originalitatea prezentei cercetări	257
Epilog	258
Bibliografie	260

Lista figurilor

Figura 1 Scorul net al promotorilor	49
Figura 2 Modelul general de cercetare	99
Figura 3 Modelul principal de cercetare	100
Figura 4 Modelul de ecuații structurale (Modelul SEM)	182
Figura 5 Diagrama rezultatelor privind întrebarea nr. 7, din perspectiva angajaților	204
Figura 6 Diagrama rezultatelor privind întrebarea nr. 7, din perspectiva managerilor	205
Figura 7 Politica de marketing intern a organizației – OMIP	248

Lista tabelelor

Tabelul 1 Distribuția datelor privind plecările angajaților calificați din sectorul Hi-Tech din Israel pentru anii 1999-2011	20
Tabelul 2-I Distribuția eșantionului de angajați IT și caracteristicile sale demografice	108
Tabelul 2-II Distribuția eșantionului de manageri IT și caracteristicile sale demografice	108
Tabelul 3 I - Categoria și stilul: Cameron & Quinn (1999)	125
Tabelul 3 II - Categoria și stilul: Cameron & Quinn (1999) - coeficienții de corelație	125
Tabelul 4 – Modalitatea de a crea o distribuție normală – eșantionul de manageri	151
Tabelul 5 - Paradigma, instrumentele și metodologia cercetării	152
Tabelul 6 - Matricea de corelație a tuturor variabilelor	162
Tabelul 7 - Matricea de corelație a tuturor variabilelor	172

Tabelul 8 - Matricea componentelor rotite	181
Tabelul 9 - Indicii de adecvare a modelului – CMIN	183
Tabelul 10 - Indicii de adecvare a modelului - Comparații cu situația de referință	183
Tabelul 11- Indicii de adecvare a modelului - RMSEA	183
Tabelul 12 - Rezumat al coeficienților de predicție privind intenția de plecare voluntară la angajații și managerii IT din companiile Hi-Tech	194
Tabelul 13 – Rezumat al tuturor rezultatelor prezentei cercetări (cantitative și calitative) privind angajații și managerii din companiile Hi-Tech	212

Lista anexelor

Anexa 1: Indicatorii pilot și corelațiile privind angajații	279
Anexa 2: Indicatorii pilot și corelațiile privind managerii	284
Anexa 3: Scrisoarea expediată respondenților la chestionar (manageri/directori)	288
Anexa 4: Rezultate	288

Cuvinte cheie: Intenția de plecare voluntară din companiile Hi-Tech, marketingul intern, resursele personale, cultura organizațională, angajamentul organizațional, valorile personale, valorile organizaționale.

Capitolul I: Fundamente teoretice

Preambul

Sinteza literaturii de specialitate a revizuit sursele bibliografice relevante, pe baza acestora fiind formulate întrebările și ipotezele cercetării.

Prima parte a acestei secțiuni trece în revistă literatura de specialitate, discutând variabila dependentă. **A doua parte** prezintă o sinteză a literaturii relevante pentru variabilele independente, și anume, resursele personale ale angajaților și condițiile organizatorice, marketingul intern, satisfacția angajaților la locul de muncă, loialitatea angajaților, motivația la locul de muncă, angajamentul personalului și variabilele externe, de mediu: fluctuațiile cererii și ofertei pe piața muncii. **A treia parte** examinează chestiunea unor variabile adiționale ale cercetării, studiile anterioare care au fost efectuate în acest sens axându-se pe modele decizionale și pe condițiile de risc în luarea deciziei de plecare voluntară. **A patra parte** prezintă variabilele asociate cu variabila dependentă și variabilele independente, precum și alte variabile relevante care pot afecta variabila dependentă și ar putea constitui variabile de intervenție. Vor fi prezentate, de asemenea, cauzele fluctuației voluntare de personal.

I.1. Variabila dependentă - Fluctuația voluntară de personal

Noțiunea de fluctuație a personalului se referă la fenomenul de transfer al indivizilor în cadrul sau în afara unei organizații, cu toate că, în general, interesul cercetărilor în domeniu se concentrează pe fluctuația angajaților (Price, 1977). Fenomenul a mai fost studiat anterior, fără a se face însă o distincție între tipurile cunoscute de fluctuație, cu toate că de-a lungul anilor, studiile au reliefat diferența dintre fluctuația voluntară de personal, ca rezultat al deciziei de plecare a angajatului, și fluctuația generată de decizia organizațională/ de la locul de muncă (Shaw, Delery, Jenkins, & Gupta, 1998). În cercetare, clasificarea cea mai frecvent utilizată este conceptualizată în funcție de sursa intenției de schimbare a locului de muncă, cele două tipuri de fluctuații fiind următoarele:

- (1) Fluctuația voluntară de personal
- (2) Fluctuația involuntară de personal

Problematika fluctuației voluntare de personal a fost studiată extensiv, în încercarea de explicare și înțelegere a acestui fenomen. Fluctuația voluntară de personal reprezintă un eveniment precis ancorat în timp, caracterizat prin dezangajarea fizică și formală a unui membru dintr-o anumită organizație, pe baza propriei sale dorințe (Mobley, 1982). Diverși cercetători implicați în această problemă percep fluctuația voluntară de personal ca pe un fenomen negativ, disfuncțional (Staw, 1981; Peled & Xin, 1999), în timp ce alții susțin că fluctuația voluntară de personal este benefică atât pentru individ, cât și pentru organizație (Dalton & Todor, 1982; Muchinsky & Morrow, 1980). Așa cum sunt reliefate în mai multe studii care privesc partea negativă a fenomenului, aspectele negative ale fluctuației voluntare de personal includ deteriorarea eficienței organizaționale, mai precis, măsura în care organizațiile reușesc sau nu să își atingă obiectivele (Hom și Griffeth, 1995), investiția de timp și bani în procesul de recrutare și instruire a noilor angajați, costurile ridicate cauzate de fluctuația personalului cheie, prejudiciile care aduc atingere procesului de producție și calității acestuia, precum și perioada necesară pentru formarea noilor angajați. Fluctuația angajaților îi afectează, de asemenea, în mod negativ pe cei care rămân în cadrul organizației, ducând printre altele, la scăderea satisfacției la locul de muncă, la creșterea volumului de lucru, la o slăbire a angajamentului organizațional, care, la rândul său, afectează coerența socială. Alte studii însă susțin că fluctuația voluntară de personal este benefică atât pentru individ, cât și pentru organizație. Aspectele pozitive avute în vedere includ deschiderea unor oportunități de promovare pentru angajații rămași și crearea unui influx de noi angajați, care ar putea aduce o contribuție substanțială în sensul cunoașterii, strategiilor de acțiune și al unor idei inovatoare. Fluctuația de personal optimă variază de la o organizație la alta, în funcție de circumstanțele care afectează echilibrul dintre costurile de menținere a angajaților și costurile fluctuației acestora (ibid). Potrivit cercetătorilor, fluctuația personalului care este benefică pentru organizație poate fi definită ca „Fluctuație funcțională”, în timp ce fluctuația care aduce prejudicii organizației e definită ca „Fluctuație disfuncțională”. Fluctuația angajaților cu standarde scăzute de performanță ar putea spori eficiența organizațională (Schwab, 1991). Prin urmare, „fluctuația funcțională” apare atunci când un angajat cu o evaluare negativă a performanțelor se retrage în mod voluntar din organizație, în timp ce „fluctuația disfuncțională” apare atunci când un angajat valoros, cu o evaluare pozitivă a performanțelor, pe care organizația ar prefera să-l rețină, se retrage în mod voluntar (Blau & Boal, 1987). Abelson și

Baysinger (1984) se referă la „fluctuația disfuncțională” ca la o situație în care „echilibrul optim între costurile fluctuației angajaților și costurile de menținere a acestora este destabilizat”. În acest sens, organizațiile au următorul obiectiv: de a atinge un nivel optim al fluctuației de personal, care să echilibreze costurile implicate. „Fluctuația disfuncțională” poate însă fi parțial funcțională. Din perspectiva organizației, fluctuația angajaților pe care organizația preferă să îi rețină implică anumite costuri ridicate, dar aceasta poate să nu fie neapărat în detrimentul eficacității organizaționale per ansamblul său. Mai mult decât atât, efortul de a face față fluctuației ar putea genera costuri mai reduse decât acela de obstrucționare a acestui fenomen. Amploarea prejudiciilor aduse organizației, dacă acestea există, este determinată de amploarea fluctuației, dar și de calitatea și angajamentul personalului care se retrage (Dalton, Todor, & Krackhardt, 1982; Muchinsky & Morrow, 1980).

I.1.1. Intenția de plecare voluntară

Intenția de plecare voluntară reprezintă „voința conștientă și deliberată de părăsire a organizației” (Tett and Meyer 1993, p. 262). Este vorba de luarea în considerare a posibilității de a renunța la postul de muncă actual și constituie cel mai bun și cel mai direct predictor al fluctuației de personal. Cu alte cuvinte, intenția de plecare voluntară este definită ca fiind motivația conștientă, psihologică de retragere dintr-o organizație (ibid). În plus, ea se manifestă la nivelul gândurilor de schimbare a ocupației sau de căutare a unor noi perspective de angajare. Price și Mueller (1981) au descris modul în care pe baza diverșilor factori care afectează fluctuația personalului ar putea fi emise predicții riguroase privind comportamentul de reorientare profesională. În orice caz, intenția de schimbare a locului de muncă a fost identificată drept cel mai eficient predictor al fluctuației, cercetătorii demonstrând faptul că există o concordanță între aceasta și fluctuația reală (Bedeian Newman, 1978; Mobley, Homer, & Hollingsworth, 1991; Kemery & Pizzolatto, 1974). Mai mult decât atât, există o serie întreagă de studii care au confirmat corelația dintre intenția de schimbare a locului actual de muncă și comportamentul de căutare a unui loc de muncă alternativ (Lee & Mowday, 1978). Fishbein & Ajzen (1975) au identificat intensitatea intențiilor de angajare într-un anumit comportament ca fiind cel mai eficient predictor al comportamentului uman (ibid; în Abrams et al., 1998). Mai multe studii indică faptul că procentul explicat al variației dintre fluctuația reală și intențiile de fluctuație este mai mare de 50% (Meyer, 1993; Lee & Mitchell, Vandenberg et al.,

1999; Chatman, 1991; Steel & Ovalle, 1984; Tett & Meyer, 1994, p. 10). Sinteza literaturii de specialitate prezintă diferitele teorii clasice care explică intenția de plecare voluntară [cum ar fi, de pildă, modelul corelației directe (Mobley, 1977), modelul așteptărilor confirmate (Porter și Steers 1973), modelul echilibrului organizațional (Mano 1994, March și Simon, 1958), modelul extins al fluctuației de personal (Mobley, Griffeth, Hand și Meglino), teoria ancorelor carierei (Schein, 1978), modelul traseelor multiple (Steers și Mowday, 1981), teoria privind perimarea (Ang și Slaughter 2000); modelele economice, un model integrat (Price și Muller, 1990), etc.]. Trecerea în revistă a acestor studii arată că nici o teorie nu explică intenția de plecare voluntară prin prisma altor perspective specializate, cu excepția perspectivei de marketing.

I.2. Variabilele independente

Condițiile organizatorice

Variabila „condițiile organizatorice” cuprinde variabila „condițiile de mediu” (percepția privind găsirea unui alt loc de muncă decât acela ocupat în prezent), variabila „cultura organizațională” și valorile profesionale.

I.2.1. Percepția privind găsirea unui alt loc de muncă decât acela ocupat în prezent

Intențiile angajaților de a pleca din organizație nu sunt suficiente pentru a provoca retragerea efectivă a acestora de la locul de muncă. Condițiile de mediu influențează această intenție. În cazul în care angajații nu au obținut un loc de muncă alternativ, sau în cazul în care există o anumită preocupare din partea acestora privind posibilitatea de a nu găsi o altă slujbă, ei pot decide să nu părăsească organizația. În cazul în care angajatul are alte alternative profesionale sau este conștient de ele, considerând că s-ar putea angaja într-o altă poziție, mai adecvată, el își va concretiza intențiile de a se retrage din organizație. Individul își evaluează mediul ocupațional, luând în considerare și beneficiile pe care le poate obține prin transferul la un alt loc de muncă. Cu alte cuvinte, gradul de atractivitate al locului de muncă alternativ este evaluat prin raportare la ocupația actuală (Vroom, 1964; Mobley, Griffeth, Handand & Meglino, 1979). Conștientizarea de către angajat a costurilor implicate de

retragerea sa din organizație (un alt loc de muncă, recompense) poate afecta nivelul de angajament organizațional în cazul său (Allen & Meyer, 1990; Van Dick, 2001).

„Evaluarea perspectivelor alternative se definește ca luarea în considerare de către un individ a beneficiilor pe care i le oferă diverse alte organizații, cântărind, în același timp, probabilitatea de acceptare a fiecăreia” (Cartsen & Spector, 1987; Hulin, Roznowski & Hachiya, 1985). Studiile empirice au confirmat supoziția conform căreia tendința unui angajat de a-și menține locul de muncă actual scade pe măsură ce numărul de alternative ocupaționale la care are acces crește. Cu toate acestea, în cazul în care el nu este conștient de asemenea alternative, nu numai că va manifesta o tendință crescută de a rămâne în organizație, dar va și elabora, pe baza unui proces de raționalizare, argumente de natură să îi consolideze tendința de a-și menține locul de muncă (Mobley, 1982). În general vorbind, evaluarea și percepția alternativelor ocupaționale constau în conștientizarea, de către un angajat, a alternativelor ocupaționale la care poate avea acces, a probabilității de a le obține și a beneficiilor pe care i le poate oferi locul de muncă actual. Alternativele ocupaționale constituie o variabilă care poate afecta tendințele de schimbare a locului de muncă ale unui angajat, intensificând, de asemenea, legătura dintre fluctuația voluntară a personalului și condițiile organizatorice și personale ale angajaților.

I.2.2. Cultura organizațională

În încercarea de a defini termenul de *cultură organizațională*, specialiștii l-au încadrat într-o diversitate de perspective conceptuale. Deal și Kennedy (1982) îl consideră drept setul de valori care sunt dominante într-o anumită organizație. Ei sugerează că aceste „valori fundamentale” se află la baza activităților organizaționale, de la decizia asupra produselor care urmează a fi fabricate la maniera de tratare a muncitorilor de la diverse niveluri. Peters și Waterman (1982) definesc cultura organizațională ca pe un set de valori care ajută „la unificarea dimensiunilor sociale ale organizației” (p. 106) și sunt de natură să promoveze stabilitatea financiară a acesteia. Cultura organizațională a mai fost definită ca setul de reguli ale jocului care face posibilă interacțiunea între membrii unei organizații, sau, altfel spus, sforile pe care un nou angajat ar trebui să învețe să le mânuiască pentru a fi acceptat ca membru al acesteia. Wallach (1983) face referire la cultura corporativă ca „înțelegerea comună, de către angajații unei organizații, a modului în care se petrec aici lucrurile” (p. 26). Așa cum

am menționat, cultura organizațională a primit numeroase definiții, dar în pofida unui interes considerabil din partea cercetătorilor, aceștia nu au ajuns încă la un acord privind o unică definiție clară. Cu toate acestea, numeroși cercetători au descris acest fenomen pe baza principiilor culturii la modul general (Crichton, Paige, Papademetre & Scarino, 2004; Pettigrew, 1979; Rashid Sambaivan & Johari, 2003; Rousseau, 1990; Schein, 1985; Wood, 1989). Aceste principii variază de la presupunții fundamentale la valori și norme de comportament, sau chiar la modelele actuale de comportament care formează nucleul identitar al unei persoane (Rousseau, 1990).

Definiția dată de către Edgar Schein (1984, 1985 și 1992) culturii organizaționale, pe care și alți cercetători (de exemplu, Chatman et al., 1994; Waterman, 1993; Hofstede, 1991) par să o confirme, este următoarea: cultura organizațională reprezintă „un model al premiselor și convingerilor fundamentale împărtășite, pe care un anumit grup le-a inventat, descoperit sau dezvoltat” în procesul de învățare a modalității în care acest grup se poate raporta la problemele de adaptare externă și la cele de integrare internă, aceste premise și convingeri funcționând suficient de bine pentru a fi considerate valabile. Această cultură, cu credințele și valorile sale, este împărtășită membrilor organizației ca reprezentând „maniera corectă” de abordare a respectivelor probleme, ajutându-i pe aceștia să își definească percepția privind organizația și relația sa cu mediul și subliniind astfel importanța menținerii de către angajați a culturii organizaționale.

Studiile numeroase realizate de către Edgar Schein (1983, 1984, 1985, 1990, 1992, și 2004) asupra conceptului de cultură organizațională sunt, probabil, cel mai adesea citate. În efortul de înțelegere a culturii unei organizații, Schein (1992) susține că aceasta se constituie dintr-un set de presupunții fundamentale privind comportamentul din cadrul unei organizații și sugerează existența a trei niveluri de cultură. **Primul nivel** cuprinde artefactele vizibile, cum ar fi, de pildă, arhitectura organizației, practicile de muncă și tehnologia. Schein include aici rezultatele tangibile și produsele intangibile. Acestea reprezintă nivelul de suprafață al culturii și sunt aspectele cele mai simple de definit. **Al doilea nivel** cuprinde credințele și valorile care guvernează comportamentul; aceste elemente pot fi analizate prin identificarea valorilor manifeste ale culturii, îmbrățișate în organizație. Nivelul cel mai dificil de pătruns al culturii este **al treilea nivel**, care cuprinde premisele subiacente ale personalului organizației.

În modelul valorilor concurente propus de către Cameron și Quinn (2004), aceștia descriu patru culturi organizaționale, care decurg din două seturi de valori: (1) focalizare internă și integrare vs. focalizare externă și diferențiere, și (2) stabilitate și control vs. flexibilitate și discreție. Pe baza acestor dimensiuni ale eficacității organizaționale, se conturează patru culturi organizaționale: cultura adhocratică, cultura de tip clan, cultura de tip ierarhic și cultura de tip de piață. **Culturile adhocratice** subliniază importanța creativității, inovației și agilității; **culturile de tip clan** pun accentul pe colaborare, pe *team building* și pe dezvoltarea umană; **culturile de tip ierarhic** sunt orientate spre control, reguli, consecvență și eficiență; iar culturile de tip piață accentuează concurența, cota de piață, profitabilitatea și orientarea către client (Cameron & Quinn). Numeroși cercetători au utilizat acest model pentru a examina cultura din organizații. Mai multe studii cheie au legat cele patru tipuri de cultură organizațională de eficacitatea tipurilor de soluționare a conflictelor (Jung, 2003), de implementarea unor soluții adecvate de management al cunoașterii (Ribiere, 2001), de stilul și eficacitatea managerială (Masood, et al., 2006), de efectul managementului calității totale (Boggs, 2004) și de adoptarea unor soluții de tehnologie a informației (Twati, 2006).

O'Reilly et al. (1991) și Denison (1990) au elaborat două modele generale de analiză a culturii organizaționale și instrumentele de măsurare asociate acestora.

Modelul propus de către Daniel Denison (1990, 1997) leagă cultura unei organizații de finalitatea rezultatelor sale și oferă o măsură a progresului organizației pe calea atingerii unei culturi de înaltă performanță și a unor rezultate optime (Denison, 2008). Conform acestui model, cultura organizațională poate fi descrisă ca rezultanta a patru dimensiuni generale - misiune, adaptabilitate, implicare și consecvență. În cadrul acestor componente, rezultatele indică poziția pe care o ocupă organizația pe două axe: focus intern sau focus extern, precum și stabilitatea sau flexibilitatea mediului.

Deși cultura organizațională a fost studiată în literatura consacrată domeniului organizațional și managementului începând din anii '80, nu s-a ajuns la nici un acord privind modalitatea optimă de **măsurare a culturii organizaționale** (Ashkanasy et al., 2000; Cooke & Lafferty, 1987; Glisson, 2007; Hawkins, 1997; Martin, 1992; O'Reilly, Chatman, & Caldwell, 1991, Rousseau, 1990): cantitativă, calitativă, sau o

combinație a celor două (Ashkanasy et al., 2000; Rousseau, 1990). Hawkins (1997) susține că pentru înțelegerea culturii organizaționale, este nevoie de o metodă de triangulare a datelor calitative și cantitative, întrucât dacă datele cantitative oferă un mijloc standardizat de evaluare a culturii, datele calitative relevă o semnificație contextualizată mai profundă și mai bogată în descrierea culturii organizaționale. În studiile anterioare, cercetătorii au ajuns la concluzia conform căreia cultura organizațională este parțial responsabilă pentru intențiile angajaților de a-și schimba locul de muncă (Carmeli, 2005)

I.3. Modele ale culturii serviciilor

Modelul culturii serviciilor

Conceptul de cultură a serviciilor a apărut pentru prima dată în studiile lui Grönroos (1990) de acum două decenii. Privită ca o cultură specializată în cadrul conceptului mai larg de cultură organizațională, cultura serviciilor este definită ca o cultură care apreciază serviciile de calitate și în care furnizarea unor asemenea servicii atât clienților interni, cât și celor finali, externi este considerată a fi un mod natural de viață și o valoare de o însemnătate majoră (Grönroos, 2007, p. 418). Potrivit acestei definiții, cultura serviciilor se referă nu numai la practicile organizaționale, ci și la manierele, valorile și comportamentul organizației și ale angajaților săi. Într-o organizație, o cultură înaltă a serviciilor va favoriza adoptarea de către angajați a unei atitudini pozitive privind furnizarea de servicii de calitate clienților (Grönroos, 2007). Zeithaml, Bitner și Gremler (2009) subliniază că această definiție foarte complexă are trei implicații principale pentru furnizorii de servicii către angajați. În primul rând, există o cultură a serviciilor acolo unde există și o recunoaștere a serviciilor de calitate. În al doilea rând, serviciile de calitate sunt furnizate atât clienților interni, cât și celor externi. Într-adevăr, organizațiile nu trebuie să se preocupe doar de clienții lor externi, ci sunt obligate să acorde mai multă atenție și angajaților lor din sectorul servicii (clienților interni), care joacă un rol crucial în furnizarea serviciilor. Nu în ultimul rând, în cultura serviciilor, un serviciu de calitate reprezintă un mod de viață și este oferit firesc, constituind de fapt un standard organizațional și devenind parte integrantă a atitudinilor și comportamentelor angajaților privind furnizarea de servicii de calitate clienților (Zeithaml et al., 2009). Cu toate acestea, în literatura de

specialitate există o anumită confuzie între cultura serviciilor, climatul serviciilor și orientarea către servicii.

1.3.1. Relația dintre cultura organizațională și fluctuația de personal

Studiile privind percepția relației dintre cultura organizațională și fluctuația forței de muncă sunt mai puțin frecvente, ceea ce sugerează existența unor **lacune în literatura de specialitate** referitoare la această problematică. Un studiu despre absolvenții de facultate cu dificultăți de învățare menționează percepțiile pozitive ale corelației dintre cultura organizațională și durata mai îndelungată a menținerii locului de muncă (Madaus, Jiarong, & Ruban, 2008).

Cultura organizațională influențează comportamentul organizațional și poate fi propusă ca moderator potențial. În studiile anterioare, cercetătorii au ajuns la concluzia conform căreia cultura organizațională este parțial responsabilă pentru intențiile angajaților de a-și schimba locul de muncă (Carmeli, 2005).

1.3.2. Valorile profesionale

Valorile generale exprimate în contextul muncii sunt cunoscute ca valori ale muncii (Elizur et al., 1991; Ros et al., 1999) și sunt organizate în funcție de ordinea importanței lor (Elizur, 1984). Aceste valori servesc drept temei al criteriilor utilizate pentru evaluarea diferitelor aspecte ale muncii și rezultatelor muncii (Chen & Choi, 2008).

Asemeni valorilor personale, valorile legate de muncă reprezintă convingerile referitoare la situațiile (de exemplu, autonomia la locul de muncă) sau la comportamentele (de pildă, munca cu persoanele) la care aspiră un angajat ca finalitate a carierei sale (Ros, Schwartz & Surkiss 1999). Dezvoltarea valorilor legate de muncă este influențată de factori precum cultura, societatea și personalitatea (Gahan & Abeysekera 2009). Indivizii consideră că valorile legate de muncă au un rol semnificativ în conturarea așteptărilor lor individuale privind munca sau a reacțiilor lor la situațiile specifice de la locul de muncă, precum și în îndeplinirea rolului pe care îl au la locul de muncă (Black 1994).

După cum este semnalat mai sus, angajații sunt considerați a fi clienți interni (Grönroos 1981, p. 237, de exemplu). Ei își au propriile valori personale și sunt în căutarea acelor valori care corespund cu acestea și care sunt convergente cu valorile organizației în care activează. Așadar, devine logic să concluzionăm că atunci când nevoile clienților interni se schimbă și organizația, mai precis, prestatorii nu reușesc să se adapteze la aceste schimbări, clienții interni pot deveni nemulțumiți și pot decide să pună capăt acestei relații (Beverland et al. 2004). Din acest punct, părăsirea organizației devine, desigur, un scenariu logic. În prezentul studiu, valorile clienților interni, care sunt de fapt angajații, vor fi măsurate cu ajutorul chestionarului valorilor legate de muncă (CVM) (Elizur et al., 1994)

I.4. Resursele personale

Resursele personale sunt acele aspecte ale sinelui care sunt în general asociate cu reziliența indivizilor și cu sentimentul acestora că pot avea control și influență asupra mediului (Hobfoll, Johnson, Ennis, & Jackson, 2003).

Diferite studii indică faptul că nivelul competențelor sau resurselor personale ale unui membru dintr-o organizație explică parțial amploarea angajamentului său organizațional în raport cu locul de muncă sau intenția sa de plecare. De pildă, în cercetările efectuate asupra populației tinerilor angajați din kibbutzurile¹ israeliene, Leviatan (1998) a constatat că angajații cu resursele personale mai mari au o intenție mai scăzută de plecare voluntară.

I.5. Focalizarea organizației pe împlinirea nevoilor

Într-o cercetare realizată de către Leviatan (1996, 1997), s-a constatat că în kibbutzuri, unde satisfacerea nevoilor angajaților-membri (mai precis, compensația materială a

¹ Kibbutzul (pl. kibbutzuri) reprezintă o formă originală de organizare cu rădăcini atât în socialism, cât și în sionism - o comunitate colectivă din Israel, bazată inițial pe agricultură. Astăzi, kibbutzurile sunt implicate în diverse aspecte ale economiei, inclusiv în diverse industrii și în întreprinderile Hi-Tech. Unii membri ai kibbutzurilor lucrează în interiorul acestor kibbutzuri, alții muncind în afara lor. Recent, mai multe kibbutzuri au fost privatizate și s-au produs schimbări în stilul de viață al acestora. Membrul unui kibbutz se numește „Kibbutznik”.

acestora) reprezintă principala și, probabil, unica preocupare (ca instrument de stimulare a angajamentului), intenția de plecare voluntară (în special în cazul angajaților-membri cu resursele cele mai mari) se va intensifica. În cercetarea efectuată de către Leviatan (1996, 1997), s-a ajuns la concluzia că principala preocupare a angajatorilor constă în satisfacerea nevoilor materiale ale angajaților, acesta fiind probabil singurul instrument folosit pentru a genera angajamentul organizațional. Astfel, în cazul angajaților cu resursele personale cele mai mari, intenția de plecare voluntară va avea un sens ascendent.

I.6. Focalizarea organizației asupra valorilor și efectul acesteia asupra fluctuației voluntare de personal

Expresia valorii diferă de expresia opiniilor, constituind temeiul pe baza căruia individul acționează în raport cu diverse situații. Dacă opiniile constituie o atitudine mai mult sau mai puțin constantă față de o anumită situație, eveniment sau obiect, valorile exprimă preferința sau importanța atribuită unei anumite situații, eveniment sau obiect. Satisfacția individuală crește atunci când persoana respectivă crede în valorile comune ale mediului său. Un mediu ale cărui valori corespund cu obiectivele și valorile individului va favoriza materializarea acestora. În cazul în care valorile mediului nu corespund cu cele ale individului și nu permit individului să acționeze conform propriilor sale valori, îndeplinirea obiectivelor importante tinde să fie obstructionată (Sheldon & Elliot, 1999).

Este foarte probabil ca rezultatul angajării unui individ ale cărui valori nu corespund cu valorile organizației să fie unul negativ, atât pentru individ, cât și pentru organizație. În aceste cazuri, prosperitatea angajaților va fi pusă sub semnul întrebării, ei putând fi, de asemenea, mai puțin dedicați și eficienți, din punctul de vedere al productivității, pentru organizație (Finegan, 2000). Congruența dintre valorile individuale și cele organizaționale produce rezultate pozitive atât pentru individ, cât și pentru organizație, manifestându-se în diferiți parametri obiectivi, cum ar fi satisfacția ridicată, motivația, angajamentul, intențiile reduse de schimbare a locului de muncă etc. [(O'Reilly, Chatman & Calwell (1991), potrivit lui Hofstede (1998)]. Într-un mediu congruent, un număr mare de indivizi cred în aceleași valori, oferindu-și sprijin în procesul de împlinire a nevoilor. Congruența valorilor de la locul de muncă și împlinirea valorilor personale formate pe baza similitudinii cu valorile comune produc

efecte pozitive în direcția satisfacției individuale (Sagiv & Schwartz, 2000). Congruența valorilor se produce într-un sistem social și o cultură organizațională care facilitează interacțiunile necesare individului pentru a-și atinge propriile obiective (Meglino & Ravlin, 1998). Angajamentul organizațional al personalului se datorează identificării acestuia cu valorile de la locul de muncă și congruenței dintre valorile de la locul de muncă și valorile angajatului (Porter, Steers, Mowday, & Boulian 1974; Steers, 1977; Schein, 1992).

În cercetarea efectuată de către Leviatan (1996, 1997), s-a constatat că în acele kibbutzuri care sunt orientate spre valoare, cei mai buni angajați rămân în cadrul lor datorită identificării cu valorile kibbutzului, ei neluând în considerare alternativele și ispitele de pe piața forței de muncă.

Prezenta cercetare intenționează să verifice dacă perspectiva asupra kibbutzurilor ca sisteme de muncă (unde unii lucrează în afara kibbutzului, iar alții în interiorul kibbutzului) este, de asemenea, valabilă și în cazul în companiilor Hi-Tech israeliene, în ceea ce îi privește pe angajații Hi-Tech (programatori, ingineri etc). În aceste companii există o rată ridicată a fluctuației voluntare de personal, în special în rândul celor mai buni angajați, organizațiile străduindu-se să împiedice această fluctuație voluntară a personalului, date fiind costurile ridicate pe care fluctuația forței de muncă le presupune pentru organizație.

I.7. Satisfacția la locul de muncă

Judge și Hullin (1993), cercetători în domeniul comportamentului organizațional, susțin că satisfacția la locul de muncă a angajaților se leagă de nouă noțiuni esențiale. Judge și Hullin consideră că satisfacția la locul de muncă a angajaților este corelată pozitiv cu (a) motivația, (b) implicarea la locul de muncă, (c) cetățenia organizațională, (d) angajamentul organizațional, (e) satisfacția față de viață, (f) sănătatea mintală, (g) performanța la locul de muncă, și este corelată negativ cu (h) absenteismul și (i) rata fluctuației de personal (Judge & Hullin, 1993). Cercetătorii sunt de acord că absența satisfacției la locul de muncă a angajaților dintr-o organizație poate conduce la probleme de absenteism, la absența angajamentului și la o creștere a ratei fluctuației de personal. Satisfacția angajaților la locul de muncă constituie un bun predictor al retenției forței de muncă înalt calificate și cu experiență într-o organizație

(Alexander, Lichtenstein, & Hellman, 1998; Hellman, 1997). Un studiu a demonstrat că variabila „satisfacția la locul de muncă” este corelată negativ cu tendința de fluctuație a personalului (Carmeli, 1991; O'Reilly et al., 2005). Mai mult decât atât, s-a constatat că aceasta este una dintre variabilele care determină fluctuația voluntară de personal (Bordia & Norman, 1997; 2004; 2006). Modelele care explică fluctuația de personal sugerează că acesta este un proces complex, indicând faptul că, înainte de orice altceva, satisfacția la locul de muncă influențează direct intențiile de fluctuație a personalului. Cu alte cuvinte, în cazul în care satisfacția la locul de muncă este suficient de scăzută, angajatul va dezvolta un comportament intenționat de părăsire a locului de muncă (Yeith Chen et al., 2004; Appelbaum et al., 2003; Freund, 2005). Intenția poate duce la inițierea unor acțiuni (Mano-Negrin & Tzafrir, 2004) care se pot concretiza în fluctuație, dacă sunt obținute rezultatele dorite (Spector, 1977).

Abordarea cea mai larg răspândită în evaluarea relațiilor de cauzalitate privind fluctuația voluntară de personal se bazează pe modelul tradițional propus de către March și Simon (1958), un model care încearcă să sporească înțelegerea legăturilor dintre satisfacția la locul de muncă și fluctuația angajaților. Modelul lui Mobley (1977) se bazează pe studiile timpurii realizate de către March și Simon și încearcă să stabilească legături între satisfacția și fluctuația personalului. Această metodă este bine documentată în literatura contemporană (Jackofsky, 1984), demonstrând că modelul respectiv poate fi reprodus pentru examinarea situației din diverse ramuri ale industriei pentru obținerea unor rezultate consistente. Cu toate acestea, ambitul restrâns al analizei, ca efect al limitării acestui model la evaluarea legăturilor dintre satisfacția la locul de muncă și fluctuația angajaților, poate oferi doar perspective parțiale, deloc atot-cuprinzătoare asupra cauzelor reale, fundamentale care generează fenomenul de fluctuație a personalului. Pentru a rezolva acest neajuns, Hulin (1991) pledează pentru extinderea cercetării, la nivel general, teoretic și practic, de la concentrarea exclusivă pe satisfacția la locul de muncă și fluctuația personalului la analiza consecvenței comportamentului atitudinal (Lee & Mitchell, 1994, p. 56). Această a doua metodă, mai cuprinzătoare, ia în considerare și alte comportamente de retragere decât demisia voluntară, cum ar fi transferul, sabotajul și absenteismul de personal, în încercarea de a evidenția legătura dintre motivațiile de ordin psihologic și comportamentul real în fluctuația voluntară de personal. Singurul neajuns al acestei abordări este că nu reușește să explice toate aspectele procesului cognitiv care

premerge intenția de schimbare voluntară a locului de muncă și părăsirea propriu-zisă a locului de muncă (ibid). S-a constatat că satisfacția la locul de muncă și comunicarea afectivă sunt mediate de intenția de plecare din organizație (Hall & Moss, 1998; Hsu et al., 2000; Steel et al., 2002)

I.8. Variabilele emoționale (angajamentul, loialitatea, motivația)

În această secțiune au fost explorate trei variabile emoționale:

Angajamentul: Modelul multi-dimensional cel mai frecvent utilizat este modelul celor trei componente ale angajamentului organizațional (Allen & Meyer, 1991): *angajamentul afectiv/ emoțional*, legat de identificarea emoțională, asocierea și implicarea individului în organizație; *angajamentul de continuitate/ instrumental*, legat de costurile pe care organizația le suportă datorită fluctuației angajaților (Allen & Meyer, 1996, p. 253). *Dimensiunea angajamentului de continuitate/ instrumental* se referă la angajamentul generat de conștientizarea costurilor pe care le presupune fluctuația angajaților. Angajații caracterizați printr-un angajament de continuitate vor rămâne în organizație datorită obligației de a face acest lucru și rentabilității unui asemenea gest (Allen & Meyer, 1990, p. 253). *Dimensiunea angajamentului normativ* (Allen & Meyer, 1990) reflectă obligația angajaților de a rămâne într-o organizație, o obligație care decurge dintr-un sentiment de devotament. Angajații caracterizați printr-un ferm angajament normativ vor rămâne în organizație datorită unui sentiment al necesității de a proceda astfel (Allen & Meyer, 1990, p. 253). Fiecare componentă a modelului este precedată de anumiți factori anticipativi și are mai multe implicații.

Loialitatea: Literatura de specialitate evidențiază mai multe avantaje pe care le poate dobândi o companie de pe urma fidelizării clienților săi. Fidelizarea clienților este factorul major cu impact asupra profitului și dezvoltării companiilor (Javalgi et al., 1997). Clienții fideli sporesc profitabilitatea companiei și acoperă, de asemenea, costurile cauzate de clienții mai puțin fideli (Heskett et al., 1994). O creștere cu 5% a numărului de clienți fideli duce la o creștere a valorii companiei de aproximativ 75% (Lee et al., 2003). Clienții mai fideli cheltuiesc mai mult pe produsele și serviciile organizației căreia îi sunt loiali și încurajează și alte persoane să cumpere de la respectiva organizație, considerând că produsul pe care ei îl cumpără merită prețul

plătit (Hirvelä, Fecikova & Takala, 2004). Clienții fideli sunt dispuși să cumpere prin diverse canale de cumpărare (cele tradiționale și cele de pe internet), ceea ce conduce la stimularea achizițiilor pe care aceștia le fac și la scăderea cheltuielilor de marketing (Duffy, 2003). În prezenta cercetare, ne referim la angajat în calitate sa de client: de client intern al organizației. De aici, importanța sintezei literaturii de specialitate privind loialitatea angajatului (ca și client) față de organizație/ locul de muncă.

Motivația: Literatura de specialitate indică existența unei corelații între motivație și fluctuația voluntară de personal, astfel: potrivit teoriei factorilor duali ai lui Herzberg, atunci când factorii motivatori și factorii igienici sunt asigurați, fluctuația personalului este mai redusă (Herzberg 1968). O altă teorie motivațională relevantă este teoria nevoilor, conform căreia atunci când nevoile individului sunt îndeplinite într-o organizație, fluctuația angajaților este mai puțin intensă (McClelland 1961). Modelele care încearcă să explice fluctuația pe baza fișei postului sugerează că toate caracteristicile postului (diversele aptitudini, importanța sarcinilor, tipurile de sarcini, autonomia și feedback-ul) determină satisfacția la locul de muncă, aceasta influențând, la rândul său, fluctuația (Hackman & Oldham 1976, 1980). Cercetătorii au semnalat faptul că motivația muncii poate fi un predictor al intenției de plecare a angajaților (Richer et al., 2002), resursele motivaționale având impact asupra fluctuației angajaților. Thatcher et al. (2006, 228) a constatat că motivația intrinsecă își poate lăsa amprenta asupra intenției de căutare a unui alt loc de muncă. Lee și Mitchell (1994) au luat în considerare și alte comportamente de retragere, cum ar fi transferul, sabotajul și absenteismul, în încercarea de a evidenția legătura dintre motivații și intenția de demisionare, sau chiar materializarea acestei intenții.

1.9. Fidelizarea

Scorul net al promotorilor constituie un instrument managerial utilizabil pentru măsurarea loialității clienților unei firme. „Scorul net al promotorilor” este un indicator (și o marcă înregistrată) a loialității clienților dezvoltat de către Fred Reichheld, fostul director și, actualmente, membru asociat al companiei de consultanță Bain. Acest indicator a fost introdus de către Reichheld în articolul său publicat în *Harvard Business Review* și intitulat „Un număr care trebuie să crească” (Reichheld, Frederick 2003). Reichheld (1996) a subliniat importanța fidelizării

clienților unei companii. Prin urmare, devine evident că o combinație a acestor două loialități - aceea a clienților și aceea a angajaților - poate influența în mod dramatic profiturile viitoare ale companiei. Reichheld (1996) a explicat că o companie trebuie să utilizeze metode simple, dar eficiente pentru a măsura în mod constant atât loialitatea clienților, cât și loialitatea angajaților, riscul, în caz contrar, fiind alienarea ambelor grupuri. Samson (2006) a explicat efectul viral sau în cascadă al publicității prin viu grai, indiferent dacă aceasta este pozitivă sau negativă. Samson a declarat că scorul net al promotorilor este o metodă adecvată de măsurare a publicității prin viu grai pentru o companie care își propune să își crească profiturile. Wangeheim și Bayom (2007) au studiat impactul publicității prin viu grai asupra calculului valorii duratei de viață a clienților unei companii. Pe baza analizelor de regresie multiplă, autorii au constatat că publicitatea făcută de client prin viu grai are un efect dramatic asupra achiziției de noi clienți. Publicitatea pozitivă prin viu grai extinde și perioada în care clienții continuă să recurgă la bunurile sau serviciile unei companii. În ambele cazuri, asistăm la o creștere a duratei de viață a clienților.

Neisser (2007) a postulat că astăzi clienții dețin mai multă putere și au mai multe opțiuni decât oricând înainte. Clienții care simt că nu au fost tratați corect au posibilitatea de a-și influența prietenii și familia în mai multe moduri decât până acum. Prin puterea internetului, un client nesatisfăcut poate crea o campanie virală și aduce prejudicii substanțiale reputației unei companii. Neisser (2007) a subliniat importanța scorului net al promotorilor ca un nou instrument de cercetare a pieței, util în evaluarea, de către companii, a loialității clienților acestora, dar a evidențiat și faptul că esențial, în acest sens, este angajamentul intern al companiei, din care derivă apoi scorurile, mai degrabă decât scorurile însele. Astfel, cercetările [de exemplu, cele realizate de către Reichheld (2003); Morgan și Rego (2006); Keiningham et al. (2007); McGregor (2009); van Doorn, Leeflang și Tijds (2013)] aplică scorul net al promotorilor pentru a măsura performanța serviciilor furnizate de o companie clienților săi.

1.10. Fluctuațiile cererii și ofertei de pe piața muncii

Nivelul scăzut sau ridicat al fluctuației angajaților este puternic influențat de mediul extern al pieței forței de muncă. Adaptarea la volumul forței de muncă disponibile la

un moment dat, precum și la cererea pentru această forță de muncă la momentul respectiv revine în sarcina managementului. Această adaptare, care va duce, în timp, la fluctuații ale volumului forței de muncă disponibile, reprezintă unul dintre instrumentele pe termen scurt care se află la dispoziția jucătorilor de pe piața forței de muncă (din domeniul desfacerii produselor sau din alte sectoare industriale).

Oportunitatea externă se referă la disponibilitatea unor șanse de angajare alternative, în mediul extern, la atractivitatea și posibilitatea de obținere a acestor noi locuri de muncă. Măsurarea oportunității externe trebuie să ia în considerare interacțiunea dintre forțele cererii și cele ale ofertei din mediul economic. Disponibilitatea se referă, în principal, la numărul de oportunități de angajare oferite de factorii externi de mediu din afara organizației. Atractivitatea vizează nivelurile de salarizare oferite în cazul acestor noi posturi. Nu în ultimul rând, posibilitatea obținerii unei noi poziții depinde de deținerea competențelor necesare în acest sens (Mueller & Price, 1990, p. 321). Astfel, este de așteptat ca existența unor numeroase locuri de muncă mai bine plătite pentru care angajații au calificările necesare să producă o fluctuație mai mare de personal.

Deși alternativele percepute sunt adesea folosite ca indice al condițiilor de pe piața forței de muncă, studiile au constatat că indicatorii obiectivi ai acestei piețe, cum ar fi șomajul, sunt predictorii mai buni ai fluctuației angajaților decât percepțiile subiective (Hom et al., 1992)

1.11. Asumarea riscului decizional în schimbarea voluntară a locului de muncă

Deciziile sunt însoțite de elemente de risc din perspectiva diversității rezultatelor posibile, a incertitudinii privind estimarea rezultatele posibile, precum și a incapacității de a controla rezultatele (Highhouse & Yuce, 1996, Singh, 1986; Sitkin & Pablo, 1992). Deciziile de schimbare a locului de muncă prezintă toate aceste trei caracteristici. Angajații care pleacă pot sau nu să găsească alternative de angajare, iar atractivitatea acestora variază. E dificil de calculat cu certitudine care sunt șansele de obținere a rezultatelor dorite, asociate acestor alternative, întrucât există cu siguranță elemente pe care individual nu le poate controla, dar care pot influența atingerea

rezultatelor potențiale. Deciziile de schimbare a locului de muncă sunt însoțite de anumite așteptări privind rezultatele, care pot fi atât pozitive, cât și negative. Rezultatele pozitive anticipate, asociate cu părăsirea organizației, ar putea include noi experiențe sau o remunerație mai bună. Rezultatele negative anticipate ar putea include pierderea relațiilor valoroase de la locul de muncă sau pierderea beneficiilor asociate cu vechimea. Deciziile de schimbare a locului de muncă par, de asemenea, să vizeze rezultate suficient de semnificative pentru a influența procesul decizional. Rezultate precum satisfacția la locul de muncă, satisfacția față de viață, situația financiară și situația familiei - toate acestea pot fi influențate de deciziile de schimbare a locului de muncă. Astfel, deciziile de plecare dintr-o organizație conțin, în general, toate elementele de risc decizional. S-a demonstrat că **riscul decizional** influențează fluctuația voluntară a angajaților (Harren, 1979; Scott & Bruce, 2010), prezenta secțiune luând în discuție acest efect, precum și o trecere în revistă a acestei variabile.

I.12. Cauzele fluctuației voluntare de personal

Sinteza literaturii de specialitate indică un spectru larg al cauzelor care conduc la intenția de plecare voluntară, ca de pildă: factorii organizaționali, factorii din afara locului de muncă, factorii exogeni, contribuția liderului și motivele personale. Examinând cu atenție literatura de specialitate în domeniu, în raport cu obiectivele cercetării, Kessler-Ladelsky & Catana, 2013, au ajuns la următoarea structură a cauzelor care afectează intenția de plecare voluntară:

A) **Cauzele organizaționale** ar fi: (1) cauzele care țin de MRU (lipsa unor strategii de retenție a personalului, inexistența unei justiții distributive; absența unui sistem de recompense sau a corectitudinii grilei de acordare a recompenselor; relativitatea grilei de salarizare. (2) Cultura și politicile organizaționale (cum ar fi marketingul intern). (3) Cauze care țin de locul de muncă (cum ar fi conflictul/ ambiguitatea de rol, munca în exces, munca până la epuizare, conflictul de rol, caracteristicile locului de muncă și tipul de loc de muncă). Modelul din literatura de specialitate (vezi Figura 1) a fost extins pentru a se examina efectul variabilelor demografice (cum ar fi sexul, vârsta, originea, starea civilă, educația, salariul mediu) și oportunitățile de carieră, stresorii de rol etc. (4) Contribuția conducerii (comunicare, factorul emoțional etc.).

B) **Cauzele non-organizaționale**, cum ar fi: motivele care țin de individ și, respectiv, motivele care țin de piața muncii.

- **Motivele care țin de individ:**

(1) **Cauzele psihologice:** Percepția privind corectitudinea recompenselor în raport cu contribuția individuală, atractivitatea unor posibile alternative de angajare, procesele interne, așteptările legate de carieră și potrivirea dintre cerințele locului de muncă și caracteristicile persoanei care îl ocupă, potrivirea dintre cerințele locului de muncă și calitatea vieții persoanei care îl ocupă, nevoia de realizare a angajatului și tipul său de personalitate;

Cauzele individuale, cum ar fi identitatea de gen: S-a constatat că în rândul femeilor, intențiile de plecare din organizație sunt mai mari (Baroudi și Igbaria, 1995; Igbaria & Chidambaram 1997). Pe de altă parte, Niederman & Sumner (2001) au examinat diferențele de gen în rândul angajaților IT privind satisfacția la locul de muncă, intenția de plecare, comportamentul de reorientare profesională și activitățile de căutare a unui nou loc de muncă, și au ajuns la concluzia că variabilele sunt similare pentru ambele sexe.

- **Motivele care țin de piața muncii:** disponibilitatea unor alte oportunități de angajare, tipul de compensație, fluiditatea mișcării de personal, raportarea la alternativele de angajare existente, oferta și cererea de pe piața forței de muncă.

Sinteza literaturii de specialitate a condus la următorul model general de cercetare:

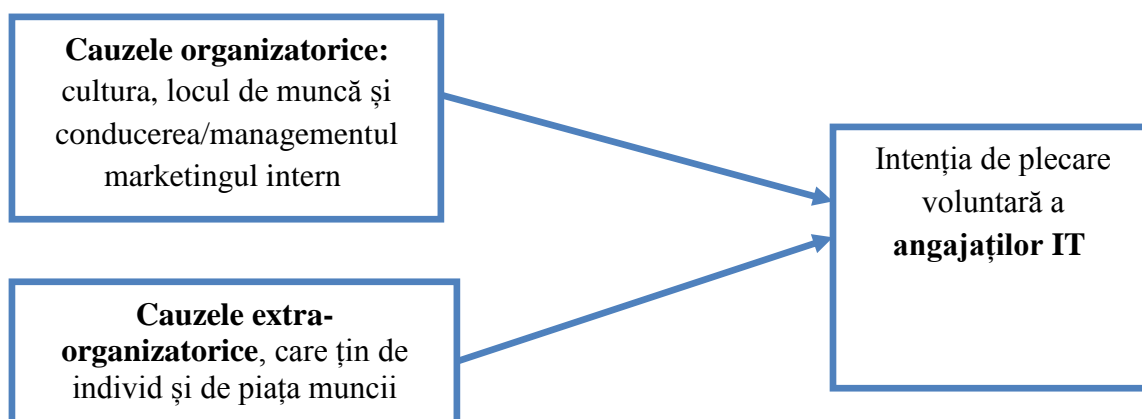


Figura 1: Modelul de cercetare

* Grupurile de cauze care afectează intenția de plecare voluntară (pe baza sintezei literaturii de specialitate)

Sursa: design personal, cf. Kessler-Ladelsky & Catana, 2013

Acest model a fost dezvoltat într-un model detaliat de cercetare, care prezintă toate corelațiile și efectele incluse în ipoteze și examinate în cercetare.

Capitolul II: Metodologia cercetării

Ipotezele cercetării

În prezenta cercetare sunt examinate șapte ipoteze de cercetare, cu sub-ipotezele acestora, unele dintre ele reieșind din literatura de specialitate, după cum urmează:

Pentru partea cantitativă:

Ipoteza nr. 1:

Se va constata că resursele personale și condițiile organizatorice afectează fluctuația voluntară de personal în rândul angajaților Hi-Tech (dincolo de variabilele de sex, vârstă, origine, stare civilă, educație, remunerație), după cum urmează:

- H 1.1: Nivelul ridicat al resurselor personale în cazul angajaților IT va reduce intenția acestora de plecare voluntară.
- H 1.2: Organizațiile orientate spre împlinirea nevoilor vor crește intenția de plecare voluntară.
- H 1.3: Organizațiile orientate spre valoare vor reduce intenția de plecare voluntară.
- H 1.4: Condițiile de mediu vor reduce intenția de plecare voluntară (dincolo de variabilele de sex, vârstă, origine, stare civilă, educație și remunerație).
- H1.4.1: Se va constata că alternativele ocupaționale constituie o variabilă care poate afecta intenția de plecare voluntară a unui angajat. Cu cât încrederea unui angajat în existența unor alternative la locul său de muncă actual este mai mare, cu atât va exista/ se va dezvolta mai mult orientarea spre fluctuația

voluntară de personal.

- H1.4.2: Se va constata că organizațiile care promovează valorile muncii reduc intenția de plecare voluntară a angajaților. Cu atât promovează mai mult o organizație valorile muncii, cu atât va fi mai redusă intenția de plecare voluntară a angajaților.
- H1.4.3: Se va ajunge la constatarea conform căreia cultura organizațională afectează în mod diferit intenția de plecare voluntară a angajaților (dincolo de variabilele de sex, vârstă, origine, stare civilă, educație și remunerație)
- H 2: Se va constata că nivelul resurselor personale afectează intenția de plecare a angajaților în mod diferit, în funcție de orientarea organizației spre împlinirea nevoilor sau valoare (dincolo de variabilele de sex, vârstă, origine, stare civilă, educație și remunerație).
- H 3: Se va constata că riscurile care însoțesc luarea deciziei de plecare au un efect de moderare asupra relației dintre variabilele emoționale (angajamentul, loialitatea, motivația) și intenția de plecare voluntară, după cum urmează:
- H 3.1 Se va constata că variabila riscului decizional va modera relația dintre intenția de plecare voluntară și loialitatea față de locul de muncă/ organizație.
- H 3.2 Se va constata că variabila riscului decizional va modera relația dintre intenția de plecare voluntară și motivația angajatului de a-și aduce contribuția la locul de muncă/ organizație.
- H 3.3 Se va constata că variabila riscului decizional va modera relația dintre intenția de plecare voluntară și angajamentul față de locul de muncă/ organizație.
- H 4: Există o corelație negativă între marketingul intern și intenția de plecare voluntară în rândul angajaților Hi-Tech din Israel: marketingul intern are un efect negativ asupra intenției de plecare voluntară în rândul angajaților IT din Israel (dincolo de variabilele de sex, vârstă, origine, stare civilă, educație și remunerație).

H 5.1: Se va constata că satisfacția la locul de muncă a angajaților se corelează negativ cu intenția de plecare voluntară.

H 5.2: Se va constata că satisfacția la locul de muncă are un efect indirect asupra intenției de plecare voluntară.

Pentru partea calitativă:

H 6: Angajații IT care părăsesc voluntar organizația sunt angajații cu performanțele cele mai înalte și cu cele mai desăvârșite calități (cei mai buni angajați).

H 7: Plecările voluntare ale angajaților se vor produce din cauza lipsei de recompense interne (cauzele organizaționale) și nu din cauze non-organizaționale.

Eșantionul de participanți

Prezenta cercetare a fost realizată în perioada 2012/2013 pe un eșantion ce a cuprins angajați IT (programatori, ingineri, dezvoltatori etc.) din companiile Hi-Tech din Israel, care au lucrat în acest sector timp de cel puțin trei ani înaintea demarării acestui studiu, și manageri care lucrează în companiile Hi-Tech, îndeplinind diverse roluri, cum ar fi cel de director general executiv, șef al departamentului de tehnologie și manager pentru dezvoltare.

Paradigma metodelor mixte, metodele și abordarea cercetării

Potrivit lui Alpert (2010), abordarea metodelor mixte (care combină abordarea calitativă și pe aceea cantitativă) permite cercetătorilor să aibă acces la o bază extinsă de instrumente ale cercetării și de unghiuri de analiză, precum și să elaboreze noi perspective și cadre interpretative în cercetare calitativă, conturând premisele unei investigații de tip pluri-dimensional și pluri-sistemic.

S-a dovedit că abordarea metodelor mixte reprezintă metodologia cea mai potrivită pentru prezentul studiu, care urmărește să prezinte un volum substanțial de date prin triangularea datelor obținute cu diferite instrumente de cercetare ce sunt utile pentru formularea concluziilor și cresc potențialul de generalizare a datelor.

Metodele mixte utilizate aici includ: cercetarea calitativă, cercetarea cantitativă și triangularea.

Designul cercetării

În prima etapă, chestionarele au fost alcătuite și validate pe baza unui studiu pilot. După ce au fost analizate datele cantitative, etapa a doua a inclus interviuri semi-structurate, care au fost realizate cu 7 angajați IT și 7 manageri IT, selectați aleator din eșantionul de participanți. Chestionarele și interviurile au fost realizate în perioada noiembrie 2012-decembrie 2012 și februarie 2013-iulie 2013. La primirea chestionarelor completate, eșantionul de participanți a constat din 170 de angajați și 140 de manageri IT din companiile Hi-Tech.

Tabelul următor sintetizează paradigma, instrumentele și metodologia cercetării în funcție de diferitele grupuri care constituie eșantionul de participanți (angajați și manageri din sectorul Hi-Tech).

Tabelul 1 - Paradigma, instrumentele și metodologia cercetării

		Angajați	Manageri
1	Paradigma	Metode mixte	Metode mixte
2	Metodologia	Triangularea	Triangularea
3	Abordarea	Cantitativă, calitativă	Cantitativă, calitativă
4	Metodele (Instrumentele)	Chestionare, interviuri semi-structurate	Chestionare, interviuri semi-structurate

Metodele de analiză a datelor

Cercetarea cantitativă

Datele privind angajații

Datele privind angajații au fost examinate cu ajutorul testelor de regresie parametrică prin analiza varianței și MLG (modele lineare generalizate) care includ interacțiunea. A fost utilizată o analiză multivariată pentru a analiza conexiunile și intensitatea

modelului, așa cum au fost acestea descrise în ipoteze. Analiza acestora s-a făcut utilizând SPSS. În plus, analiza a fost realizată prin utilizarea modelelor de ecuații structurale (SEM), cu ajutorul software-ului Amos.

Datele privind managerii

Metodele statistice au fost: testele non-parametrice, precum testul Mann-Whitney (U), pe baza SPSS; testul Wilcoxon al rangurilor pereche [un test non-parametric pentru ipotezele statistice, folosit atunci când se compară două eșantioane conexe, eșantioane perechi, sau atunci când se efectuează măsurători repetate pe un singur eșantion pentru a se vedea dacă apar diferențe de rang privind media populației (cu alte cuvinte, este vorba despre un test pentru evidențierea diferențelor dintre datele împerecheate)]

Cercetarea calitativă: Interviuurile semi-structurate au fost analizate pe baza analizei de conținut.

Capitolul 3: Principalele rezultate ale cercetării

Rezultatele cantitative

Tabelul de mai jos prezintă, conform rezultatelor, coeficienții privind atât eșantionul de angajați IT, cât și eșantionul de manageri.

Tabelul 1: Rezumatul coeficienților de predicție privind intenția de plecare voluntară la angajații și managerii IT din companiile Hi-Tech

	Variabila dependentă	Intenția de plecare voluntară la angajații IT (Teste și rezultate)				Managerii IT (Teste și rezultate)	
Ipoteza	Variabila independentă/ de intervenție	SPSS- GLM Regresii lineare univariate - a doua etapă		SEM prin AMOS		SPSS - Mann Whitney	
		B standardizat	P	B standardizat	P	Mediana	P
H1.1	Resursele personale	-0.31	0.54	0.18	1.000	4.5	0.024*
H1.2	Împlinirea nevoilor	-0.029	0.164	0.15 și pe baza	P<0.001	4.69	0.024*

	Variabila dependentă	Intenția de plecare voluntară la angajații IT (Teste și rezultate)				Managerii IT (Teste și rezultate)	
Ipoteza	Variabila independentă/ de intervenție	SPSS- GLM Regresii lineare univariate - a doua etapă		SEM prin AMOS		SPSS - Mann Whitney	
	(orientarea organizației)			cauzelor interne latente ale variabilei -0.9			
H1.3	Focalizarea pe valoare (orientarea organizației)	-0.461	0.000* **	0.51 și pe baza cauzelor interne latente ale variabilei -0.9	P<0.00 1	3.82 ⁴	0.92
H1.4	Condițiile de mediu						
H1.4.1	Alternative în raport cu locul de muncă actual	-0.063	0.392	---- ¹	---- ¹	5.46	0.000
H1.4.2	Valorile muncii	-0.112	0.27	---- ²	---- ²	>4	0.00**
H1.4.3	Cultura organizațională (Tipuri)						
H1.4.3.1	Tipul A- clan	-0.001	0.803	---- ²	---- ²	---- ⁶	---- ⁶
H1.4.3.2	Tipul B- adhocație	0.000	0.975	---- ²	---- ²	---- ⁶	---- ⁶
H1.4.3.3	Tipul C- marketing	0.02	0.018*	-0.21 și pe baza cauzelor interne latente ale variabilei -0.9	P<0.00 1	---- ⁶	---- ⁶
H1.4.3.4	Tipul D- ierarhie	0.008	0.405	---- ²	---- ²	---- ⁶	---- ⁶
H2	Împlinirea nevoilor * Focalizarea pe valoare (interacțiunea acestora)	0.083	0.33	---- ³	---- ³	4.5	0.00**
H3	Riscul decizional ca moderator al VTI. Mai precis, ca moderator pentru:					5.63 ⁴	0.000

	Variabila dependentă	Intenția de plecare voluntară la angajații IT (Teste și rezultate)				Managerii IT (Teste și rezultate)	
Ipozeza	Variabila independentă/ de intervenție	SPSS- GLM Regresii lineare univariate - a doua etapă		SEM prin AMOS		SPSS - Mann Whitney	
H3.1	Fluctuația voluntară și loialitatea	-0.109	0.000** *	---- ¹	---- ¹	---- ⁵	---- ⁵
H3.2	Fluctuația voluntară și motivația	-0.426	0.000** *	---- ¹	---- ¹	---- ⁵	---- ⁵
H3.3	Fluctuația voluntară și angajamentul						
H3.3a	Angajamentul afectiv	-0.033	0.001**	---- ¹	---- ¹	---- ⁵	---- ⁵
H3.3b	Angajamentul normativ	-0.388	0.000** *	---- ¹	---- ¹	---- ⁵	---- ⁵
H3.3c	Angajamentul de continuitate	0.111	0.002** **	---- ¹	---- ¹	---- ⁵	---- ⁵
H4	Marketingul intern	-0.285	0.000** *	0.41 și pe baza cauzelor interne latente ale variabilei -0.9	P<0.00 1	5.18	0.000
H5	Efectul satisfacției la locul de muncă asupra VTI	-0.344	0.000** *	-0.34 via -0.9	P>0.05	6.25	0.000
H5.1	Efectul indirect al satisfacției la locul de muncă asupra VTI	0.508	0.000** *	---- ⁵	---- ⁵	---- ⁶	---- ⁶
H5.2	Efectul satisfacției la locul de muncă asupra VTI atunci când se mențin constante:						
H5.2.1	Loialitatea	-0.438	0.000** *	---- ⁵	---- ⁵	---- ⁶	---- ⁶
H5.2.2	Motivația	-0.438	0.000** *	---- ⁵	---- ⁵	---- ⁶	---- ⁶
H5.2.3	Angajamentul	-0.438	0.000** *	---- ⁵	---- ⁵	---- ⁶	---- ⁶
H5.2.3A	Angajamentul	-0.438	0.000** **	---- ⁵	---- ⁵	---- ⁶	---- ⁶

	Variabila dependentă	Intenția de plecare voluntară la angajații IT (Teste și rezultate)				Managerii IT (Teste și rezultate)	
Ipoteza	Variabila independentă/ de intervenție	SPSS- GLM Regresii lineare univariate - a doua etapă		SEM prin AMOS		SPSS - Mann Whitney	
	afectiv		*				
H5.2.3B	Angajamentul normativ	-0.438	0.000** *	---- ⁵	---- ⁵	---- ⁶	---- ⁶
H5.2.3C	Angajamentul de continuitate	-0.438	0.000** *	---- ⁵	---- ⁵	---- ⁶	---- ⁶
N		170	170	170	170	140	140

Sursa: calculele realizate de către autor

$p \leq 0.05$ * $p \leq 0.01$ ** $p \leq 0.001$ ***

¹ A fost, de fapt, eliminat din model, întrucât nu a condus la o îmbunătățire a indicilor.

² Nefiind confirmat în SPSS, nu a fost introdus în SEM.

³ Nu a fost introdus întrucât a existat o limită privind numărul de variabile și conexiuni care pot fi introduce în SEM, data fiind dimensiunea eșantionului.

⁴ Media trebuie să fie > 4 și semnificativă. Dacă nivelul de semnificație este maxim 0.05 și rezultatul a fost mai mare decât ,4 cum a fost în cazul de față, atunci ipoteza va fi infirmată.

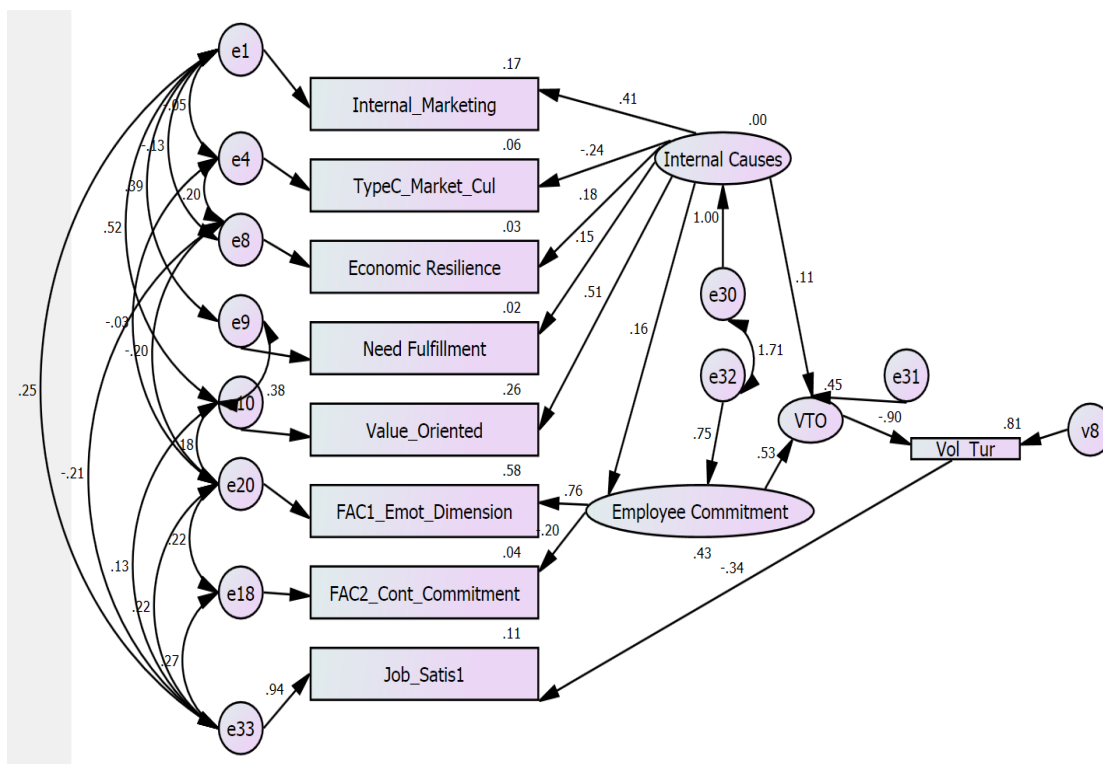
⁵ Nu a fost semnificativă, conform rezultatelor.

⁶ Managerii nu au fost solicitați în acest sens.

Principalele concluzii ale cercetării cantitative au indicat faptul că atât în cazul angajaților, cât și al managerilor IT, companiile Hi-Tech care sunt orientate spre valoare (în contrast cu cele axate pe împlinirea nevoilor) scad intenția de plecare voluntară a celor mai buni angajați IT. În plus, s-a constatat că în cadrul organizațiilor cu o cultură organizațională *Tip C Marketing*, axată pe rezultate, crește intenția de plecare voluntară, satisfacția la locul de muncă a angajaților IT fiind corelată negativ cu fluctuația voluntară de personal și afectând-o indirect. S-a constatat, de asemenea, că marketingul intern a scăzut fluctuația voluntară de personal în rândul angajaților IT din companiile Hi-Tech. Totuși, acest lucru s-a produs prin crearea unei dimensiuni emoționale (loialitate, angajament și motivație), prin dezvoltarea și implementarea acesteia.

Această constatare se poate vedea și din Figura 1 mai jos:

Figura 1: Rezultatele aplicării Modelului SEM Model cu ajutorul AMOS (redate în limba engleză)



Rezultatele calitative

Principalul rezultat al cercetării calitative arată că angajații IT care părăsesc voluntar sectorul Hi-Tech sunt cei mai buni angajați. În plus, rezultatele indică percepții diferite la nivelul managerilor și la cel al angajaților privind cauzele fluctuației voluntare de personal. Angajații cred că principalul motiv căruia i se datorează intenția de plecare voluntară constă în neraportarea la angajați ca și clienți interni și, mai precis, absenței unei politici de marketing intern; de cealaltă parte, managerii consideră că intenția de plecare voluntară se datorează situației economice a companiei sau celei de pe piața forței de muncă (de pildă, recesiunea, șomajul sau dezvoltarea etc.), precum și alternativelor de angajare existente pe piața forței de muncă.

Capitolul 4: Concluzii și recomandări

Modelul extins al cercetării a fost confirmat parțial prin analiza ipotezelor pe baza SPSS și AMOS.

Rezultatele cercetării arată că promovarea unui model de marketing intern poate duce la retenția angajaților IT în cadrul organizației IT, prevenind, astfel, intenția de plecare voluntară a angajaților.

Prin urmare, acest rezultat al cercetării indică faptul că marketingul intern reprezintă un model bazat pe valoare, care conține valorile organizaționale și se bazează pe valorile umane, organizaționale și personale, precum și pe mecanismele emoționale. Se reliefează și importanța marketingului intern într-o organizație: marketingul intern ajută organizația să rămână un organism funcțional, prin retenția capitalul uman din domeniul IT; indirect, marketingul intern ajută și în procesul de împlinire a nevoilor.

Rezultatele cercetării pun marketingul intern într-o lumină diferită, evidențiind următoarele aspecte:

- I. Printre motivele plecării voluntare identificate în analiza rezultatelor cercetării, s-a profilat angajamentul organizațional. S-a constatat că în companiile Hi-Tech, **nu există un angajament emoțional al angajaților în raport cu compania, ci, mai degrabă, un angajament normativ** (care apare la un angajat pe baza unui contract psihologic între angajat și organizație privind obligațiile lor reciproce), iar **acest lucru reduce semnificativ intenția de plecare voluntară**. În același timp, un **angajament continuu** (care decurge din recunoașterea costurilor asociate cu plecarea și din acumularea de „pariuri secundare”, care pot fi pierdute datorită încetării activității și deficitului de oportunități de angajare, va crește costul perceput al încetării calității de membru al organizației. Aceste două tipuri de angajamente au un efect invers în domeniul Hi-Tech. Cercetarea recomandă ca organizațiile să investească în consolidarea angajamentului normativ al angajaților IT față de organizație, întrucât s-a constatat că acesta reduce fluctuația voluntară de personal.

- II. În cercetarea calitativă, au fost găsite diferențe între managerii IT și angajații IT privind motivele care stau la baza intenției de plecare voluntară a angajaților Hi-Tech. De obicei, din punctul de vedere al organizației, perspectivele managerilor sunt cele care determină politica instituției, dar în practică, din moment ce angajații reprezintă obiectul de studiu, ar fi benefic să acordăm atenție opiniilor angajaților. În prezentul studiu, aceștia din urmă au sugerat că neraportarea la angajați ca și clienți interni reprezintă principalul motiv al intenției acestora de plecare voluntară. Ca atare, se recomandă introducerea unei politici de marketing intern. Această recomandare e susținută de rezultatele cercetării cantitative și de sinteza literaturii de specialitate.
- III. Rezultatele conduc la concluzia că motivele care stau la baza intenției de plecare voluntară a angajaților IT se regăsesc, în principal, la nivel organizațional și țin de o perspectivă a marketingului. În sinteza literaturii de specialitate, au fost identificate mai multe motive diferite care stau la baza intenției de plecare voluntară a angajaților IT, luând în considerare teorii și percepții din domeniul psihologic, sociologic, economic, managerial și de marketing. Din cercetare a rezultat că problema marketingului constituie un factor care afectează intenția de plecare voluntară a angajaților IT. Marketingul intern este esențial pentru ca o organizație să își atingă obiectivele și reprezintă un instrument important în managementul angajaților IT ca și clienți și în creșterea profitabilității firmei. Teoriile de marketing sunt, de asemenea, importante, întrucât ele pot explica modalitatea de retenție a angajaților într-o organizație și prevenirea intenției de plecare voluntară a acestora; ele sunt utile și în ceea ce privește crearea unor mecanisme de angajament organizațional. De regulă, merită ca aceste teorii, care includ modele de comportament de consum dar nu sunt incluse în literatura clasică pe această temă să fie cuprinse în această literatură de specialitate.

Originalitatea prezentei cercetări

Originalitatea acestei cercetări constă în faptul că ea analizează comportamentul angajaților IT privind intenția de fluctuație voluntară a personalului din companiile Hi-Tech, din perspectiva angajaților IT ca și clienți interni: atâta vreme cât aceștia sunt satisfăcuți de atitudinea companiei în raport cu ei (ca urmare a adoptării și punerii în aplicare a politicii de marketing intern și a focalizării pe valori care sunt congruente cu valorile angajatului), ei vor rămâne devotați și loiali companiei, iar atunci când nu sunt satisfăcuți (de atitudinea și focalizarea exclusivă pe împlinirea nevoilor și de valorile organizaționale), ei vor dezvolta intenții de părăsire a companiei, de unde posibilitatea manifestării concrete a fluctuației voluntare de personal. Acest lucru ar însemna fie că organizația nu a adoptat corect o politică de marketing intern, fie, în cazul în care această politică a fost adoptată, ea nu a fost pusă în aplicare în mod eficient. Astfel, în practică, se poate afirma că politica de marketing intern „nu și-a făcut treaba”, în sensul că aceasta nu a corespuns nevoilor angajaților și nu a ajutat la implementarea valorilor adecvate care corespund cu filosofia sau politica de marketing intern sau cu cultura organizațională a marketingului intern și valorile angajaților. Politica de marketing intern (OIMP) a fost elaborată pe baza rezultatelor evidențiate în cercetare, constituind, prin urmare, inovația originală a prezentei cercetări.

Limitele prezentei cercetări

Prezentul studiu a fost efectuat pe un eșantion de 170 de angajați IT. Acest eșantion ar putea, la momente diferite, de creștere în domeniul Hi-Tech, de exemplu, să constituie doar o mică parte din întreaga populație de dezvoltatori IT din țară, iar acest lucru poate crea probleme privind validarea externă (generalizarea). Motivele pentru un asemenea eșantion restrâns s-au datorat proceselor complicate de obținere a aprobărilor necesare pentru distribuirea și completarea de chestionare de către angajații IT din companiile Hi-Tech datorită costurilor ridicate pe care acest demers le poate aduce companiei. Costurile salariale ale angajaților IT fiind ridicate, acest lucru se poate dovedi a fi costisitor pentru companie. Pentru a depăși această limitare, ipotezele și modelul au fost testate la 140 de manageri IT din 140 de companii IT (și

acest demers de obținere a permisiunii din partea companiilor a luat mult timp, dar a fost realizat cu sprijinul Unității Israeliene de Cercetare din Ministerul Economiei). În plus, întrebările și ipotezele cercetării au fost examinate prin metode mixte, adică aplicând metode de cercetare calitativă și cantitativă la două populații simultan. Au fost folosite mai multe metode de analiză statistică pentru a analiza datele culese de la eșantionul de angajați IT.

Cercetarea a fost realizată exclusiv în sectorul de populație IT - programatori, dezvoltatori, ingineri de software și manageri IT care lucrează în companiile Hi-Tech din Israel. Prin urmare, modelul de cercetare este limitat la populația IT care lucrează la companiile Hi-Tech din Israel cu mai mult de 50 de angajați (nu am inclus companii debutante sau cu un efectiv de mai puțin de 50 de angajați) și la unele companii globale (precum Microsoft).

Dincolo de aceste limite, concluziile oferă cercetătorilor, managerilor și consultanților din domeniul resurselor umane și al dezvoltării organizaționale o nouă perspectivă asupra cauzelor care stau la baza intenției de plecare voluntară și a retenției capitalului uman. Cercetarea prezintă o nouă politică de abordare și prevenire a intenției de plecare voluntară, care poate fi adoptată în organizații, în general, și în companiile Hi-Tech, în special: OIMP (Politica de marketing intern a organizației). Această politică a fost dezvoltată de către cercetător pe baza rezultatelor evidențiate în prezenta cercetare, fiind, prin urmare, lansată ca o inovație originală de ordin teoretic și practic.

Direcții viitoare de cercetare

Cercetările viitoare ar trebui să se concentreze pe examinarea cauzelor care conduc la intenția de plecare voluntară la o populație Hi-Tech de mai mari dimensiuni (angajați și manageri IT din cadrul organizațiilor Hi-Tech, dar în special angajații IT) din Israel și din companiile Hi-Tech din străinătate, în scopul de a compara rezultatele cu cele identificate în Israel. Acest lucru ar permite validarea modelului la scară inter- sau multi-națională.

În plus, prezenta cercetare a constatat că o cultură organizațională *Tip C Marketing* crește intențiile de plecare voluntară. În follow-up, cercetarea ar trebui să investigheze dacă o cultură organizațională *Tip C Marketing* ar putea reduce intenția de plecare voluntară atunci când organizația/ compania Hi-Tech adoptă o politică de marketing intern (OIMP) (Kessler-Ladelsky, 2014). Cu alte cuvinte, favorizează o structură

organizațională *Tip C Marketing* creșterea fluctuației voluntare de personal dacă nu este însoțită de o cultură sau politică de retenție a angajaților (cum ar fi marketingul intern - OIMP)? Mai precis, moderează această variabilă („marketingul intern”) intenția de plecare voluntară?

Nu în ultimul rând, ar fi utilă realizarea unor cercetări similare sau identice privind angajații IT din companiile de *outsourcing* în comparație cu personalul *in-house* din domeniul dezvoltării IT, pentru a vedea dacă faptul că ei sunt angajați într-o structură diferită de muncă le afectează percepția privind motivele care stau la baza intenției de plecare voluntară. Cu alte cuvinte, sunt corelațiile dintre variabilele studiate diferite sau similare și sunt rezultatele diferite sau similare atunci când e vorba de angajați *in-house* într-o companie Hi-Tech, comparativ cu situația în care angajații IT fac parte dintr-o companie de *outsourcing* Hi-Tech?

De la stadiul actual al cunoașterii la contribuția prezentei cercetări la cunoaștere

Lacunele în cunoaștere care sunt completate de prezenta cercetare, ce își aduce astfel contribuția la cunoașterea teoretică și practică, sunt următoarele:

- Lacuna principală derivă din faptul că până în prezent nici o cercetare nu a mai fost efectuată privind influența marketingului intern asupra intenției de plecare, în general, și a celei din sectorul Hi-Tech, în special, procedând la o abordare comparativă a rezultatelor obținute pe baza a două eșantioane - cantitative și calitative - de angajați și manageri, prin metode SPSS, SEM, cu ajutorul AMOS. Acest lucru **a contribuit semnificativ la literatura de specialitate despre marketing**, precum și la literatura de specialitate privind retenția angajaților, angajamentul organizațional, fluctuația voluntară de personal și motivele care stau la baza acesteia. O altă contribuție provine din constatarea potrivit căreia implementarea politicii de marketing intern creează relații de tip furnizor-client în cadrul organizației. De asemenea, marketingul intern crește angajamentul, loialitatea și motivația personalului prin consolidarea relației și legăturii emoționale cu angajații și prin satisfacerea nevoilor acestora, favorizând, prin urmare, conectarea angajaților la obiectivele de afaceri ale firmei, prin creșterea performanței și productivității acestora acolo unde focalizarea pe valoare ajută la implementarea unei politici

de marketing intern. **Această constatare are implicații atât teoretice, cât și practice.**

- Rezultatele prezentului studiu întăresc noțiunea evidențiată în literatura de specialitate conform căreia organizațiile care pun accentul pe valoare ajută la diminuarea intenției de plecare voluntară a angajaților lor. De asemenea, prezenta cercetare confirmă afirmația susținută în literatura de specialitate potrivit căreia cu cât angajații au mai multe resurse personale, cu atât mai scăzută va fi tendința de părăsire a unei organizații care pune accentul pe valoare ca mijloc de stimulare a angajamentului personalului (comparativ cu accentul pe împlinirea nevoilor ca modalitate exclusivă de stimulare a angajamentului personalului). A fost identificată o diferență de opinie (în analiza SEM, spre deosebire de constatările din SPSS) cu privire la faptul că orientarea spre împlinirea nevoilor în companiile Hi-Tech crește intențiile de plecare și nu va reuși să creeze angajament în rândul membrilor personalului. Această constatare vine în contradicție cu cele știute până acum și contribuie la cunoaștere. În general, în literatura de specialitate, aceste constatări au fost preluate din cercetarea realizată la membrii kibbutzurilor (care lucrează în kibbutzuri), unde ipoteza era că, probabil, aceeași corelație s-ar putea regăsi și în corporațiile economice, în special în companiile Hi-Tech. Într-adevăr, corelația respectivă a fost identificată și aici. **Aceasta constituie o contribuție la literatura de specialitate referitoare la motivele care stau la baza dezvoltării intenției de plecare în general și în rândul angajaților din domeniul tehnologic în special.**

Cu alte cuvinte, s-a constatat că atât angajații, cât și managerii consideră că fluctuația voluntară de personal poate fi prevenită în rândul angajaților din domeniul tehnologiei de vârf prin intermediul valorilor insuflăte acestora, întrucât simpla împlinire a nevoilor lor materiale nu va fi suficientă în acest sens. **Această constatare are implicații practice pentru companiile Hi Tech.**

- O organizație care promovează valorile organizaționale (spre deosebire de valorile muncii) va reuși să prevină fluctuația voluntară de personal, comparativ cu o organizație care promovează doar valorile muncii. Aceasta reprezintă o idee inovatoare pentru literatura de specialitate, care până acum a

discutat doar valorile muncii ca mijloc de producere a angajamentului organizațional.

- S-a constatat că managerii consideră că motivul pentru plecările din organizație este de ordin economic, ținând de situația de pe piața economică și de situația economică a societății, precum și de atractivitatea alternativelor de pe piața muncii de care dispune angajatul. Pe de altă parte, angajații cred că motivul constă în faptul că nu sunt apreciați și nu simt că li se recunoaște valoarea, datorită neraportării la acești angajați ca și clienți interni (cu alte cuvinte, datorită neimplementării unei politici reale de marketing intern). **Devine evident că această constatare adaugă un nivel de analiză în literatura de specialitate.** Literatura de specialitate nu face o distincție între percepțiile angajaților și cele ale managerilor, subiectul fiind abordat la modul general. Prezenta cercetare arată că există o diferență de percepție în această privință. De asemenea, din punct de vedere practic, s-a constatat că angajații Hi-Tech nu pleacă din cauza banilor sau a recompenselor, ci din cauza modului în care compania îi tratează, prețuiește și apreciază, dar și a sentimentului propriei valori.
- O contribuție la literatura de specialitate privind variabila moderatoare de risc o reprezintă intuiția că angajații Hi-Tech care părăsesc organizația nu sunt genul care să ezite în a-și asuma riscuri, comparativ cu alți angajați Hi-Tech din aceeași organizație, care se tem să își asume riscurile. Această constatare contribuie la literatura de specialitate, care până acum a abordat problema plecării angajaților la modul general, fără a face referire deosebită la angajații Hi-Tech în ceea ce privește luarea deciziei de plecare voluntară. Mai mult decât atât, ea **adaugă un aspect practic în domeniul cunoașterii.**
- Studiul a constatat că în cultura organizațională *Tip C Marketing*, care este orientată spre rezultate și atingerea obiectivelor, va crește intenția de plecare voluntară dacă această cultură nu va fi însoțită și de o cultură sau o politică de retenție a angajaților (cum e marketingul intern). Această constatare este inovatoare și adaugă un plus de cunoaștere, neregăsindu-se în nici un alt studiu și, în plus, adaugând atât aspecte teoretice, cât și practice în domeniul cunoașterii și al sectorului Hi-Tech din Israel.

- **Studiul a constatat și, prin urmare, confirmă o realitate evidentă pe piața Hi-Tech din Israel:** angajații nu au nici un angajament emoțional față de organizație (corelația dintre angajamentul emoțional și intenția de plecare voluntară nu este semnificativă). În schimb, s-a constatat că este util ca organizațiile să investească în dezvoltarea angajamentului normativ în rândul angajaților din tehnologie/ IT, întrucât s-a demonstrat că acesta reduce fără dubiu intenția de plecare voluntară în rândul **angajaților din domeniul tehnologiei/ dezvoltării în companiile Hi-Tech. Și acest aspect adaugă o dimensiune practică în domeniul cunoașterii.**
- În literatura de specialitate s-a constatat că satisfacția și fluctuația voluntară de personal sunt mediate de angajamentul emoțional. Prezenta cercetare a constatat ca acestea au fost mediate de loialitate și, în plus față de angajamentul emoțional, de angajamentul de continuitate și de cel normativ. Acest lucru reprezintă o contribuție la cunoaștere în privința variabilelor de intervenție care afectează intenția de plecare voluntară. **Această constatare contribuie semnificativ la teoria și literatura de specialitate.**
- Nu a fost efectuat simultan nici un alt studiu privind diferențele de percepție a cauzelor și proceselor de fluctuație voluntară a personalului în rândul populației de angajați așa cum a fost realizat el în prezenta cercetare. Aceasta adaugă un alt nivel în literatura de specialitate, reînnoind-o. În plus, nu a fost găsit nici un model de cercetare teoretică ce se aseamănă cu acest model de cercetare privind două populații. **Această constatare incitantă adaugă un nou nivel în literatura de specialitate.**

În concluzie, cercetarea își aduce contribuția la literatura de specialitate, în domeniul cercetării sistemului de retenție a angajaților și a proceselor de prevenire a intenției de plecare voluntară din organizațiile IT, în domeniul Hi-Tech din Israel. Ea adaugă o contribuție practică la cunoaștere, de care pot beneficia managerii de resurse umane și managerii IT din companiile Hi-Tech, prin referința la sistemele de dezvoltare, la mecanismele de prevenție a intenției de plecare voluntară a angajaților IT din companiile Hi-Tech, în general, și din acelea din Israel, în special. Contribuția principală a acestei cercetări la domeniul cunoașterii teoretice și practice este reprezentată de politica de marketing intern a organizației - **Modelul OIMP** - care a

fost elaborat pe baza acestor rezultate ale cercetării, oferind companiilor Hi-Tech o politică de contracarare a fluctuației voluntare de personal în rândul angajaților IT și, în special, în rândul celor mai buni angajați ai companiilor Hi-Tech.

Bibliografie

Teza listează un număr de 552 referințe, dintre care, aici, facem următoarea selecție:

1. Abelson, M. A., & Baysinger, B. D. (1984). Optimal and dysfunctional turnover: Toward an organizational level model. *Academy of Management Review*, 9, 331-341.
2. Agarwal, R., & Ferratt, T. W. (2000). Retention and the career motives of IT professionals. In: *Proceedings of the 2000 ACM SIGCPR Conference on Computer Personnel Research, Chicago, IL* (pp. 158-166). New York: Association for Computer Machinery.
3. Agarwal, R., & Ferratt, T. W. (2002a). Enduring practices for managing IT professionals. *Communications of the ACM*, 45(9), 73-79.
4. Ahmed, P. K., & Rafiq, M. (1993). The scope of internal marketing: Defining the boundary between marketing and human resource management. *Journal of Marketing Management*, 9, 219-32.
5. Ahmed, P. K., & Rafiq, M. (1995). The role of IM in the implementation of marketing strategies. *Journal of Marketing Practice: Applied Marketing Science*, 1(4), 32-51.
6. Ahmed, P. K., & Rafiq, M. (2000). Advances in the internal marketing concept: Definition, synthesis and extension. *The Journal of Services Marketing*, 14, 449-463.
7. Ahmed, P. K., & Rafiq, M. (2003). Commentary: Internal marketing issues and challenges. *European Journal of Marketing*, 37, 1177-1186.
8. Ahmed, P., & Rafiq, M. (2002). *Internal marketing: Tools and concepts for customer-focused management*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
9. Ahuja, M. K. (2002). Women in the information technology profession: A literature review, synthesis and research guide. *European Journal of Information Systems*, 11, 20-34.
10. Ajzen, I., & Fishbein, M. (1977). Attitude behavior relations: A theoretical analysis and review of empirical research. *Psychological Bulletin*, 84, 888-918.
11. Alexander, J. A., Liechtenstein, R. O., & Hellmann, E. (1998). A causal model of voluntary turn-over among nursing personnel in long term psychiatric setting. *Research in Nursing and Health*, 21, 415-427.
12. Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18.
13. Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1996). Affective, continuance and normative commitment to the organization: An examination of construct validity. *Journal of Vocational Behavior*, 49, 252-276.
14. Althausser, R. P., & Kalleberg, A. L. (1981). Firms, occupations, and the structure of labor markets: A conceptual analysis. In: I. Berg (Ed.), *Sociological perspectives on labor markets* (pp. 119-149). New York: Academic Press..
15. Ang, S., & Slaughter, S. (2004). Turnover of information technology professionals: the effects of internal labor market strategies. *ACM SIGMIS Database*, 35(3), 11-28.
16. Appelbaum, S. H., Wunderlich, J., Greenstone, E., Grenler, D., Shapiro, B., Leroux, D., & Tronger, F. (2003). Retention strategies in aerospace turnover. A case research. *Career Development International*, 8, 270-82.
17. Asif, S., & Sargeant, L. (1998). The strategic application of internal marketing: An investigation of UK banking. *International Journal of Bank Marketing*, 16(2), 66-79.

18. Bain Company & Reichheld, F. (2013). *The net promoter score*. Retrieved from: http://www.netpromoter.com/netpromoter_community/thread/359
19. Ballantyne, D. (1996). *Internal networks for internal marketing*. Paper presented at the 4th *International Colloquium in Relationship Marketing*, Helsinki, Finland.
20. Ballantyne, D. (2003). A relationship-mediated theory of internal marketing. *European Journal of Marketing*, 37, 1242-1260.
21. Bansal, H. S., Mendelson, M. B., & Sharma, B. (2001). The impact of internal marketing activities on external marketing outcomes. *Journal of Quality Management*, 6(1), 61-76.
22. Barnard, C.I., 1997. The responsibility of businessmen (Y. Sun, Trans.): Beijing social science publishing company.
23. Barnes, B. R., & Morris, D. S. (2000). Revising quality awareness through internal marketing: An exploratory research among French and English medium-sized enterprises. *Total Quality Management*, 11, 473-483.
24. Barnes, J. (1989). The role of internal marketing: If the staff won't buy it, why should the customer? *Irish Marketing Review*, 4(2), 11-21.
25. Baroudi, J. J., & Igarria, M. (1995). An examination of gender effects on career success of information systems employees. *Journal of Management Information Systems*, 11, 181-201.
26. Barrows, C. (1990). Employee turnover: Implications for hotel managers. *FIU Hospitality Review*, 8(1), 24-31.
27. Basset, G. A. (1967). *Employee turnover measurement and human resources accounting*. Crotonville, NY: Personnel and Industrial Relations Services, General Electric.
28. Bedeian, A. G., Kemery, E. R., & Pizzolatto, A. B. (1991). Career commitment and expected utility of present job as predictors of turnover intentions and turnover behavior. *Journal of Vocational Behavior*, 39, 331-343.
29. Bedian, A. G., & Armenakis, A. A. (1981). A path-analytic research of the consequence of role conflict and ambiguity. *Academy of Management Journal*, 24, 417-424.
30. Bell, S. J., Menguc, B., Stefani, S. L. (2004). When customers disappoint: A model of relational internal marketing and customer complaints. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 32, 112-126.
31. Berry, L. (1981). The employee as customer. *Journal of Retail Banking*, 3(1), 33-40.
32. Black, B. (1994). Culture and effort: British and Irish work-related values and attitudes. *International Journal of Human Resource Management*, 5, 875-892.
33. Blackwell, S. A., Szeinbach, S. L., Barnes, J. H., Garner, D. W., & Bush, V. (1999). The antecedents of customer loyalty: an empirical investigation of the role of personal and situational aspects on repurchase decisions. *Journal of Service Research*, 1, 362-375.
34. Blau, G., & Boal, K. (1987). Conceptualizing how job involvement and organizational commitment affect turnover and absenteeism. *Academy of Management Review*, 12, 288-300.
35. Bloemer, J., De Ruyter, K., & Peeters, P. (1998). Investigating drivers of bank loyalty: The complex relationship between image, service quality and satisfaction. *International Journal of Bank Marketing*, 16, 276-286.
36. Perspectives in organizational sociology: Theory and Research (Vol. 1, pp. 75-128). Greenwich: JAI Press.
37. Boggs, J. P. (2004). The culture concept as theory. *Current Anthropology*, 45, 187-209.
38. Borda, R.G., & Norman, I. J. (1997). Factors influencing turnover and absence of nurses: a research review. *International Journal of Nursing Studies*, 34, 385-94.
39. Brett, M. J., & Reilly, A. H. (1988). On the road again: Predicting the job transfer decision. *Journal of Applied Psychology*, 73, 614-620.
40. Broady-Preston J, Steel L (2002) "internal marketing strategies: a strategic management perspective" *Library Management* Vol 23 p294-301
41. Brooke, P. B. (1986). The determinants of employee absenteeism: An empirical test of a causal model. *Journal of Occupational Psychology*, 62, 1-19.
42. Byrne, B. M. (2001). *Structural equation modeling with AMOS: Basic concepts, applications and programming*. Mahwah, NJ: Erlbaum.
43. Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (1999). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework*. Reading, MA: Addison-Wesley.
44. Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2004). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework* (revised ed.). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
45. Cantrell, N., & Sarabakhsh, M. (1991). Correlates of non-institutional food service turnover. *FIU Hospitality Review*, 9(2), 52-59.

46. Cappelli, P., & Sherer, P. D. (1991). The missing role of context in OB: The need for a meso-level approach. *Research in Organizational Behavior*, 13, 55–110.
47. Carmeli, A. (2005). The relationship between organizational culture, and withdrawal intentions and behavior. *International Journal of Manpower*, 26, 177-195.
48. Carmeli, D. (1991). Involuntary retirement, type A behavior, and current functioning in elderly men: 27-year follow-up of the Western Collaborative Group Research. *Psychology and Aging*, 6, 384–391.
- 49.
50. Carsten, J. M., & Spector, P. E. (1987). Unemployment, job satisfaction, and employee turnover: A meta analytic test of the muchinsky model. *Journal of Applied psychology*, 72, 374- 381.
51. Chang, C. H., Rosen, C. C., & Levy, P. E. (2009). The relationship between perceptions of organizational politics and employee attitudes, strain, and behavior: A meta-analytic examination. *Academy of Management Journal*, 52, 779-801.
52. Charmaz, K. (2006). *Constructing grounded theory: A practical guide through qualitative analysis*. London: Sage.
53. Chatman, J. A. (1991). Matching people and organizations: Selection and socialization in public accounting firms. *Administrative Science Quarterly*, 36, 459–484.
54. Chatman, J. A., & Jehn, K. A. (1994). Assessing the relationship between industry characteristics and organizational culture: How different can you be? *Academy of Management Journal*, 37, 522-553.
55. Chen, B. H. (1997). The summaries research of voluntary turnover. *Journal of Psychology, New Trends*, 16(1), 26-31.
56. Chen, P., & Choi, S. (2008). Generational differences in work values: A research of hospitality management. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 20, 595 – 615.
57. Cohen, A., & Kirchmeyer, C. (1995). A multidimensional approach to the relation between organizational commitment and nonwork participation. *Journal of Vocational Behavior*, 46, 189–202.
58. Cohen, A. (2003). *Multiple commitments in the workplace: An integrative approach*. Mahwah, NJ: Erlbaum.
59. Cohen, M. S., & Zaidi, M. A. (2002). *Global skill shortages*. Cheltenham, UK; Northampton, MA, USA: E. Elgar.
60. Compton, F., William, R. G., Gronroos, C., & Karvinen, M. (1987). Internal marketing. In: J. A. Czepiel, C.A. Congram & J. Shanahan (Eds.), *The service marketing challenge: Integrating for competitive advantage* (pp. 7-12). Chicago, IL: American Marketing Association..
61. Conduit, J., & Mavondo, F. T. (2001). How critical is internal customer orientation to market orientation? *Journal of Business Research*, 51, 11-24.
62. Cooke, R. A., & Lafferty, J. C. (1987). *Organizational culture inventory*. Plymouth, MI: Human Synergetics International.
63. Creswell, A. M. (1989). Tennessee feral swine report. In N. Black (Ed.), *Proceedings of the Feral Pig Symposium, Orlando, Florida* (pp. 44-47). Madison, WI: *Livestock Conservation Institute*.
64. Creswell, J. W. (1994). *Research design: Qualitative and quantitative approaches*. Thousand Oaks, CA: Sage.
65. Creswell, J. W. (2003). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. Thousand Oaks, CA: Sage.
66. Creswell, J. W. (2009). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approach* (3rd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
67. Dalton, D. R., & Todor, W. D. (1982). Turnover: A lucrative hard dollar phenomenon. *The Academy of Management Review*, 7, 212-218.
68. Dalton, D. R., Todor, W., & Krackhardt, D. (1982). Turnover overstated: The functional taxonomy. *The Academy of Management Review*, 7, 117-123.
69. Davis, D. L. (1985). Culture and storage of pig embryos. *Journal of Reproduction and Fertility. Supplement*, 33, 115-124.
70. Davis, T. R. V. (2001). Integrating internal marketing with participative management. *Management Decision*, 39, 121-131.
71. Deal, T., & Kennedy, A. E. (1982). *Corporate cultures*. Reading, MA: Addison-Wesley.
72. Denison, D. R. (1990). *Corporate culture and organizational effectiveness*. Chichester: Wiley.

73. Denison, D. R. (1997). What is the difference between organizational culture and organizational climate? A native's point of view on a decade of paradigm wars. *Academy of Management Review*, 21 (3), 619-654.
74. Denison, D. R., Haaland, S., Smerek, R., & Neale, W. S. (2008). Linking organizational culture and customer satisfaction: results from two companies in different industries. *European Journal of Work and Organizational psychology*, 17, 112-132.
75. Dess, G. D., & Shaw, J.D. (2001). Voluntary turnover, social capital, and organizational performance. *Academy of Management Review*, 26, 446-456.
76. Discenza, R., & Gardner, D. (1992). Improving productivity by managing for retention. *Information Strategy: The Executive Journal*, 8, 34-38.
77. Duffy, D. (2003). Internal and external factors which affect customer loyalty. *Journal of Consumer Marketing*, 20, 480-485.
78. Duffy, R. D., & Sedlacek, W. E. (2007). What's most important to students' long term career choices: Analyzing 10-year trends and group differences. *Journal of Career Development*, 34, 149-163.
1. Elizur, D., Borg, I., Hunt, R., & Beck, I. M. (1991). The structure of work values: A cross-cultural comparison. *Journal of Organizational Behaviour*, 12, 21 – 38.
2. Elizur, D. (1984). Facets of work values: A structural analysis of work outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 69, 379 – 389.
3. Entwisle, D., & Hayduk, L. A. (1982). *Early schooling: Cognitive and affective outcomes*. Baltimore, MD : John Hopkins University Press.
4. Etzioni, A. (1988). *The moral dimension: Toward a new economics*. New York, NY: The Free Press.
5. Fair, R. (1992) *Australian human resource management: Framework and practice*, (2nd ed.). Sydney: McGraw-Hill.
6. Farber, H. S. (1999). Alternative and part-time employment arrangements as a response to job loss. *Journal of Labor Economics*, 17, S142-S169.
7. Ferratt, T., Agarwal, R., Brown, C. V., & Moore, J. E. (2005). IT human resource management configurations and effectiveness in achieving ideal turnover: Theoretic synthesis and empirical analysis. *Information Systems Research*, 16, 237-255.
8. Fields, D. (2002). *Taking the measure of work: A guide to validated scales for organizational research and diagnosis*. Thousand Oaks, CA: Sage.
9. Finegan, J. E. (2000). The impact of person and organizational values on organizational commitment. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73, 149-169.
10. Fishbein, M., & Ajzen, I. (1975). *Belief, attitude, intention and behavior: An introduction to theory and research*. Reading, MA: Addison-Wesley.
11. Fishbein, M., & Ajzen, I. (2005). Theory-based behavior change interventions: Comments on Hobbis and Sutton. *Journal of Health Psychology*, 10, 27-31.
12. Foxall, G. R., & Greenley, G. E. (1999). Consumers' emotional responses to service environments. *Journal of Business Research*, 46, 149-158.
13. Freund, A. (2005). Commitment and job satisfaction as predictors of turnover intentions among welfare workers. *Administration in Social Work*, 29, 5-21.
14. Gahan, P., & Abeysekera, L. (2009). What shapes an individual's work values? An integrated model of the relationship between work values, national culture and self-construal. *International Journal of Human Resource Management*, 20, 126–147.
15. Gallivan, M. J. (2004). Examining IT professionals'adaptation to technological change: The influence of gender and personal attributes. *The Data Base for Advances in Information Systems*, 35(3), 28-49.
16. George, G. (2009). Internal marketing impact on business performance in a retail context. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 37, 600-628.
17. George, G., & Zahra, S. A. (2002). Absorptive capacity: A review, reconceptualization, and extension. *Academy of Management Review*, 27, 185-203.
18. George, W. R. (1977). The retailing of services: A challenging future. *Journal of Retailing*, 53(3), 85-98
19. George, W. R. (1990). Internal marketing and organizational behavior: A partnership in developing customer conscious employees at every level. *Journal of Business Research*, 20, 63-70.
20. Geva, A. (1994). *Consumers' behavior- purchase decisions*. Tel-Aviv: The Open University (In Hebrew)

21. Glaser, B., & Strauss, A. (1967). *The discovery of grounded theory*. Hawthorne, NY: Aldine Publishing Company.
22. Glisson, C. (2007). Assessing and changing organizational culture and climate for effective services. *Research on Social Work Practice, 17*, 736-747.
23. Goldstein, D. K., & Rockart, J. F. (1984). An examination of work-related correlates of job satisfaction in programmer/analysts. *MIS Quarterly, 8*(2), 103-115
24. Grbich, C. (2007). *Qualitative data analysis: An introduction*. London: Sage.
25. Grönroos (2007). *Service management and marketing: Customer management in service competition* (3rd ed.). Chichester: Wiley.
26. Grönroos, C. (1981). Internal marketing-an integral part of marketing theory. In J. H. Donnelly & W. E. George (Eds.), *Marketing of services* (pp. 236-238). Chicago, IL: American Marketing Association.
27. Grönroos, C. (1990). *Service management and marketing*. Lexington, MA: Lexington Books.
28. Gulati, R., Dialdin, D., & Wang, L. (2002). Organizational networks. In J. Baum (Ed.), *Companion to organizations* (pp. 281-303). Malden, MA: Blackwell.
29. Gummesson, E. (1987). The new marketing: Developing long term interactive relationships. *Long Range Planning, 20*(4), 10-20.
30. Guttman L. (1994). The mapping sentence for assessing values. In S. Levy (Ed.), *Louis Guttman on theory and methodology: Selected writings* (pp. 127-133). Aldershot: Dartmouth.
31. Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1980). *Work redesign*. Reading, MA: Addison-Wesley.
32. Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance, 16*, 250-279.
33. Hall, D. T., & Moss, J. E. (1998). The new protean career contract: Helping organizations and employees adapt. *Organizational Dynamics, 26*(3), 22-37.
34. Hall, D.T. & Schneider, B. (1972). Correlates of organizational identification as a function of career pattern and organizational type. *Administrative Science Quarterly, 17*, 340-350.
35. Harren, V. A. (1979). A model of career decision making for college students. *Journal of Vocational Behavior, 14*, 119-133.
36. Hayes, M. (2006). On the efficiency of fair trade. *Review of Social Economy, 64*, 447-468.
37. Hellman, C.M. (1997). Job satisfaction and intent to leave. *Journal of Social Psychology, 137*, 677-689.
38. Helman, D., & Payne, A. (1992). *Internal marketing: Myth versus reality*. Cranfield School of Management.
39. Herzberg, F. (1959). *The motivation to work*. New York, NY: Wiley.
40. Herzberg, F. (1968) One more time: How do you motivate employees? *Harvard Business Review, 46*(1), 53-62.
41. Herzberg, F. (2003). One more time: How do you motivate employees? *Harvard Business Review* (January): 87-96. (This paper was originally published in the HBR in 1968).
42. Heskett, J. L., Jones, T. O., Loveman, G. W., Sasser, W. E., & Schlesinger, L. A. (1994). Putting the service-profit chain to work. *Harvard Business Review, 72*(2), 164-174.
43. Highhouse, S., & Yuce, P. (1996). Perspectives, perception and risktaking behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Process, 65*, 159-167.
44. Hirvelä, J., Fecikova, I., & Takala, J. (2004, September). *Differences between new product development successes factors in SMEs*. Paper presented at the 21st International Manufacturing Conference, Limerick, Ireland.
45. Hobfoll, S. E., Johnson, R. J., Ennis, N., & Jackson, A. P. (2003). Resource loss, resource gain, and emotional outcomes among inner city women. *Journal of Personality and Social Psychology, 84*, 632-643.
46. Hofstede, G. (1991) *Cultures and organizations: Software of the mind*. London: McGraw-Hill.
47. Hogan, J. J. (1992). Turnover and what to do about it. *The Cornell HRA Quarterly, 33*(1), 40-45.
48. Hom, P. W., & Griffeth, R. (1995). *Employee turnover*. Cincinnati, OH: South Western College Publishing.
49. Hsu, Y. L., Rogers, W. E., Kaihatu, J. M., & Allard, R. A. (2000). Application of SWAN in Mississippi Sound. In *Proceedings of 6th International Workshop on Wave Hindcasting and Forecasting, Monterey, CA* (pp. 398-403). Downsview, Ont. : Environment Canada, Atmospheric Environment Service.
50. Hu, M. L. (2003). A research of internal marketing and satisfaction: A case of international tourist hotels in Taiwan. *Tourism Management Research, 3*(2), 1-25.

51. Hulin, C. L. (1991). Adaptation, persistence, and commitment in organizations. In M. D. Dunnette & L. M. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (2nd ed., Vol. 2, pp. 445-505). Palo Alto, CA: Consulting Psychologist Press.
52. Hulin, C. M., Roznowski, M., & Hachiya, D. (1985). Alternative opportunities and withdrawal decisions: Empirical and theoretical discrepancies and an integration. *Psychological Bulletin*, *97*, 233-250.
53. Igbaria, M., & Chidambaram, M. (1997). The impact of gender on career success of information systems professionals. *Information Technology and People*, *10*, 63-86.
54. Jackofsky, E. F. (1984). Turnover and job performance: An integrated process model. *Academy of Management Review*, *9*, 74-83.
55. Javalgi, R. G., & Moberg, C. R. (1997). Service loyalty: Implications for service providers. *The Journal of Services Marketing*, *11*, 165-179.
56. Jenkins, M., & Thomlinson, P. P. (1992). Organizational commitment and job satisfaction as predictors of employee turnover intentions. *Management Research News*, *15*(10), 18-22.
57. Jiang, J. J., & Klein, G. (2000). Supervisor support and career anchor impact on career satisfaction. *Journal of Management Information Systems*, *16*, 219-240.
58. Jick, T. D. (1979). Mixing qualitative and quantitative methods: Triangulation in action. *Administrative Science Quarterly*, *24*, 602-611.
59. Johnson, E. M., & Seymour, D. T. (1985). The impact of cross selling on the service encounter in retail banking. In J. A. Czepiel, M. R. Solomon & C. F. Suprenant (Eds.), *The service encounter: Managing employee/customer interaction in service business* (pp. 225-239). Lexington, MA: D. C. Heath.
60. Johnson, J., Griffeth, R. W., & Griffin, M. (2000). Factors discriminating functional and dysfunctional salesforce turnover. *Journal of Business and Industrial Marketing*, *15*, 399-415.
61. Jovanovic, B. (1979). Job matching and the theory of turnover. *The Journal of Political Economy*, *87*, 972-990.
62. Judge, T. A., & Bretz, R. D. (1992). Effects of values on job choice decisions. *Journal of Applied Psychology*, *77*, 261-271.
63. Judge, T. A., & Hulin, C. L. (1993). Job satisfaction as a reflection of disposition: A multiple source casual analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, *56*, 388-421.
64. Kacan, L., & Krumer-Nevo, M. (2010). *Data analysis in qualitative research*. Beer-Sheva: Ben Gurion University Publishing.
65. Kahneman, D., & Tversky, A. (1979). Prospect theory: An analysis of decisions under risk. *Econometrica*, *47*, 313-327.
66. Karakowsky, L., & McBey, K. (2001). Do my contributions matter? The influence of imputed expertise on member involvement and self-evaluations in the work group. *Group and Organization Management*, *26*, 70-92.
67. Keiningham, T. L., Cooil, B., Andreasson, T. W., & Aksoy, L. (2007). A longitudinal examination of 'net promoter' and firm revenue growth. *Journal of Marketing*, *71*(3), 39-51.
68. Kerego, K., & Mthupha, D. M. (1997). Job satisfaction as perceived by agricultural extension workers in Swaziland. *South African Journal of Agricultural Extension*, *23*(2), 19-24.
69. Kessler-Ladelski L, Catana, G. A. (2013). Causes affecting voluntary turnover in IT sector: Review of some empirical studies. *Proceedings of the International Conference Marketing - from Information to Decision*, *6*, 102-113.
70. Kessler-Ladelsky L. (2014). Individual and organizational related causes to voluntary turnover intention among IT employees in Hi Tech companies in Israel. *Studia Ubb, oeconomica*. Volume 59, Issue 1, 2014.
71. Kessler-Ladelsky L. (2014). The effect of organizational culture on IT employees' turnover intention in Israel . Was presented in the international conference "European Integration – New Challenges" 10TH Edition, 30-31 May 2014. The University of Oradea. Faculty of Economic Sciences.
72. Kessler-Ladelsky L. (2014). The effect of job satisfaction on IT employees' turnover intention in Israel. Was presented in the international conference "European Integration – New Challenges" 10TH Edition, 30-31 May 2014. The University of Oradea. Faculty of Economic Sciences
73. Kirschenbaum, A., & Mano-Negrin, R. (1999). Underlying labor market dimensions of opportunities: The case of employee turnover. *Human Relations*, *52*, 1233-1255.
74. Kirshenbaum, A., & Weisberg, J. (1990). Predicting worker turnover: An assessment of intent on actual separations. *Human Relations*, *43*, 829-847.

75. Kotler, P. (1991). *Marketing management: Analysis, planning, implementation and control* (7th ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
76. Kotler, P. (1992). *Marketing management*. Prague: Victoria Publishing.
77. Kotler, P. (1997). *Marketing management: Analysis, planning, implementation, and control* (9th edition). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall. Kotler, P., & Keller, K. L. (2007). *Marketing management*. Prague: Grada.
78. Kreisman, B. (2002). *Identifying the drivers of employee dissatisfaction leading to turnover of information technology professionals* (Doctoral dissertation). University of Texas, Austin, TX .
79. Kreitner, R., & Kinicki, A. (2004). *Organizational behavior* (6th ed.). Burr Ridge, IL: McGraw-Hill/Irwin.
80. Laker, D. R. (2011). Job search perceptions of alternative employment and turnover. *The Journal of Applied Business and Research*, 7(1), 6-15.
81. Lance, C. (1988). Job performance as a moderator of the satisfaction – turnover intention relation: An empirical contrast of two perspectives. *Journal of Organizational Behavior*, 9, 271-280.
82. Lawrence, K. A., Lenk, P., & Quinn, R. E., (2003). *Behavioral complexity in leadership: The psychometric properties of a new instrument*. Retrieved from <http://webuser.bus.umich.edu/plenk/Behavioral%20Complexity%20in%20Leadership.pdf>
83. Lee, K. L., Gilbert, D., & Mannicom, R. (2003) How e-CRM can enhance customer loyalty. *Marketing Intelligence & Planning*, 21, 239-48.
84. Lee, T. W., & Mitchell, T. R. (1994). An alternative approach: The unfolding model of voluntary employee turnover. *Academy of Management Review*, 19, 51-89.
85. Lee, T. W., Mitchell, T. R., Holtom, B., McDaniel, L., & Hill, J. (1999). The unfolding model of voluntary employee turnover: A replication and extension. *Academy of Management Journal*, 42, 450–462.
86. Leviatan, U. (1996). *Further thoughts on negative separation among kibbutz young adults*. University of Haifa, The Kibbutz and Collective Model Research Institute. [HEB]
87. Leviatan, U. (1996). *Negative separation among kibbutz young adults*. University of Haifa, The Kibbutz and Collective Model Research Institute. [HEB]
88. Leviatan U. (1996) Ne'tiut hitmaynut shlilit ben tze'irim be'kibbutz [Negative separation tendencies among young adult in the kibbutz]. *Shorashim*, 10, 28-45.
89. Leviatan, U. (1998) Second and third generation in kibbutzim: Is the survival of the kibbutz society threatened. In U. Leviatan, H. Oliver & J. Quarter (Eds.), *Crisis in the Israeli kibbutz: Meeting the challenge of changing times* (pp. 81-97). Westport, CT: Praeger.
90. Leviatan, U. (2003). Leadership, person-environment fit, and organizational commitment – a causal flow: The case of Israeli kibbutzim. In D. V. Eckardstein & H. G. Ridder (Eds.), *Personal management in non profit organizations* (pp. 141-)
91. Leviatan, U. (2006). *Lessons from the kibbutz as a real utopia*. University of Haifa, The Kibbutz and Collective Model Research Institute.
92. Leviatan, U., Oliver, H., & Quarter, J. (1998). *Crisis in the Israeli kibbutz: Meeting the challenge of changing times*. Westport, CT: Praeger.
93. Leviatan, U., & Rosner, M. (2001). *Faith in values and the future of the kibbutz*. University of Haifa, The Kibbutz and Collective Model Research Institute. [HEB]
94. Locke, E. A. (1969). What is job satisfaction? *Organizational Behavior and Human Performance*, 4, 309-336.
95. Lowry, R. (2011). Concepts & applications of inferential statistics. Retrieved March 24, 2011 from <http://vassarstats.net/textbook/>
96. Madaus, J., Zhao, J., & Ruban, L. (2008). Employment satisfaction of university graduates with learning disabilities. *Remedial and Special Education*, 29, 323-332.
97. Mano, O. (1994). The differences between Barnard's and Simon's concepts of organization equilibrium - Simon's misunderstanding about Barnard's intention. *Economic Journal of Hokkaido University*, 23, 13-28.
98. Mano-Negrin, R. & Tzafrir, S. S. (2004). Job search modes and turnover. *Career Development International*, 9, 442-58.
99. March, J. G., & Simon, H. A. (1958). *Organizations* (2nd ed.). Oxford: Blackwell.
100. Marney, J. (2001). Bringing consumers back for more. *Marketing Magazine*, 106(36), 33.
101. Marsden, P. V. (1983). Restricted access in networks and models of power. *American Journal of Sociology*, 88, 686-717.
102. Martin, T. N., Price, J. L., & Mueller, C. W. (1981). Job performance and turnover. *Journal of Applied Psychology*, 62, 1-16.

103. Maslow, A. H. (1943). Conflict, frustration, and the theory of threat. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 38(1), 81-86.
104. Maslow, A. H. (1950). Self-actualizing people: A research of psychological health. In *Personality symposium: Symposium #1 on values* (pp. 11-34). New York, NY: Grune & Stratton.
105. Maslow, A. H. (1950). Social theory of motivation. In M. Shore (Ed.), *Twentieth century mental hygiene: New directions in mental health* (pp. 347-357). New York, NY: Social Science Publishers.
106. Masood, S. A. (2006). *Behavioral aspects of transformational leadership in manufacturing organizations* (Doctoral dissertation). Loughborough University, United Kingdom. Retrieved from <https://dspace.lboro.ac.uk/2134/8146>
107. Mata, F. J., Fuerst, W. L., & Barney, J. B. (1995). Information technology and sustained competitive advantage: A resource-based analysis. *MIS Quarterly*, 19(4), 487-505.
108. Mathieu, J. E., & Zajac, D. M. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 108, 171-94.
109. Mayer, R. J., & Schooman, F. (1993). An integrative model of organization trust. *Entrepreneurship Theory and practice*, 17, 5-15.
- McBey, K., & Karakowsky, L. (2001). Examining sources of influence on employee turnover in the part-time work context. *Career Development International*, 6, 39-47.
110. McClelland, D.C. (1961). *The achieving society*. New York, NY: Van Nostrand.
111. McCloskey, J. C., & McCain, B. (1987). Satisfaction, commitment, and professionalism of newly employed nurses. *Journal of Nursing Scholarship*, 19(10), 20-24.
112. McGrath, E. G. (2009). *Internal market orientation as an antecedent to industrial service quality* (Unpublished doctoral dissertation). Nova Southeastern University, Fort Lauderdale, FL.
113. McGregor, J. (2006, January). Would you recommend us? *Business-Week*. Retrived from <http://www.businessweek.com/stories/2006-01-29/would-you-recommend-us>
114. McMullan, R., & Gilmore, A. (2002). The conceptual development of customer loyalty measurement: A proposed scale. *Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing*, 11, 230-243.
115. Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1, 61-89.
116. Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61, 20-52.
117. Meyer, V., Levy, R., & Schnurer, A. (1974). A behavioral treatment of obsessive-compulsive disorders. In H. R. Beech (Ed.), *Obsessional states* (pp. 233-258). London: Methuen.
118. Mitchell, T. R., & Lee, T. W. (2001). The unfolding model of voluntary turnover and job embeddedness: Foundations for a comprehensive theory of attachment. *Research in Organizational Behavior*, 23, 189-246.
119. Mitchell, T. R., Holtom, B. C., Lee, T.W., Sablinski, C. J., & Erez, M. (2001). Why people stay: Using job embeddedness to predict voluntary turnover. *Academy of Management Journal*, 44, 1102-1121.
120. Mobley, W. H. (1977). Intermediate linkages in the relationship between job satisfaction and employee turnover. *Journal of Applied Psychology*, 62, 237-240.
121. Mobley, W. H. (1982). *Employee turnover: Causes, consequences and control*. Reading, MA: Addison-Wesley
122. Mobley, W. H., Griffeth, R. H., Hand, H. H., & Meglino, B. M. (1979). Review and conceptual analysis of the employee turnover process. *Psychological Bulletin*, 86, 493-522.
123. Mobley, W. H., Horner, S. O., & Hollingsworth, A. T. (1978). An evaluation of precursors of hospital employee turnover. *Journal of Applied Psychology*, 63, pp. 408-414.
124. Morgan, N.A., & Rego, L. L. (2006). The value of different customer satisfaction and loyalty metrics in predicting business performance. *Marketing Science*, 25, 426-439.
125. Mossholder, K. W., Settoon, R. P., & Henagan, S. C. (2005). A relational perspective on turnover: Examining structural, attitudinal, and behavioral predictors. *Academy of Management Journal*, 48, 607-618.
126. Mowday, R. T., Koberg, C. S., & McArthur, A. W. (1984). The psychology of the withdrawal process: A cross-validation test of Mobley's intermediate linkages model of turnover in two samples. *Academy of Management Journal*, 27, 79-94.

127. Mowday, R. T., Porter, L. M., & Steers, R. M. (1982). *Employee-organizational linkage: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover*. New York, NY: Academic Press.
128. Mowday, R. T., & Steers, R. M. (1983). An empirical test of the inclusion of job search linkages into Mobley's turnover decision process model *Journal of Occupational Psychology*, *56*, 137-144.
129. Mowday, R. T., & Sutton, R. I. (1993). Organizational behavior: Linking individuals and groups to organizational contexts. *Annual Review of Psychology*, *44*, 195-229.
130. Muchinsky, P. M., & Morrow, P. C. (1980). Multidisciplinary model of voluntary employee turnover. *Journal of Vocational Behavior*, *17*, 263-290.
131. Mueller, C. W., & Price, J. (1990). Economic, psychological, and sociological determinants of voluntary turnover. *Journal of Behavioral Economics*, *19*, 321-336.
132. Myers, L. B. (1962). *Manual: The Myers-Briggs Type Indicator*. Princeton, NJ: Educational Testing Services.
133. Naqvi, N., Shiv, B., & Bechara A. (2006). The role of emotion in decision making: A cognitive neuroscience perspective. *Current Directions in Psychological Science*, *15*, 260-264.
134. Newman, J. D., & Beehr, T. A. (1978). Job stress, employee health, and organizational effectiveness: a facet analysis, model, and literature review. *Personnel Psychology*, *31*, 655-699.
135. Niederman, F., & Sumner, M. (2001). Job turnover among MIS professionals: An exploratory research of employee turnover. In M. Serva (Ed.), *Proceedings of the 2001 ACM SIGCPR Conference on Computer Personnel Research* (pp. 11-20). New York, NY: Association for Computer Machinery.
136. Nordman, C. (2004). *Understanding customer loyalty and disloyalty - the effect of loyalty-supporting and repressing factors* (Publication No. 125). Retrieved from Swedish School of Economics and Business Administration website: <https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10227/97/125-951-555-820-4.pdf?sequence=2>
137. Nunnally, J. (1978). *Psychometric theory*. New York, NY: McGraw-Hill.
138. Odiorne, G. S. (1984). Human resource strategies hax.
139. Oliver, R. L. (1999). Whence consumer loyalty? *Journal of Marketing*, *63*(4), 33-44.
140. Oliver, R.L. (1997). *Satisfaction: A behavioral perspective on the consumer*. New York, NY: McGraw Hill.
141. O'Reilly, C.A., Chatman, J. A., & Caldwell, D.F. (1991). People and organizational culture: A profile comparison approach to assessing person-organization fit. *Academy of Management Journal*, *34*, 487-516.
142. Osterman, P. (1987). Choice of employment systems in internal labour markets. *Industrial Relations*, *26*, 46-67.
143. Osterman, P., Kochan, T. A., Locke, R. M., & Piore, M. J. (2001). *Working in America: A blueprint for the new labor market*. Cambridge, MA: MIT Press.
144. Ouchi, W. G. (1981). *Theory Z: How American business can meet the Japanese challenge*. Reading MA: Addison-Wesley.
145. Parsons, D. O. (1972). Specific human capital: An application to quit rates and layoff rates. *Journal of Political Economy*, *80*, 1120-1143.
146. Pascale, R., & Athos, A. (1981). *The art of Japanese management*. London: Penguin Books.
147. Pelled, L. H., & Xin, K. R. (1999). Down and out: An investigation of the relationship between mood and employee withdrawal. *Journal of Management*, *25*, 875-895.
148. Pencavel, J. H. (1970). *An analysis of the quit rate in American manufacturing industry*. Princeton, NJ: Princeton University Press.
149. Peters, T. J., & Waterman, R. H. (1982). *In search of excellence*. New York: Harper and Row.
150. Pettman, B. O. (Ed.). (1975). *Labour turnover and retention*. Epping: Gower.
151. Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T., & Boulian, P. V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, *59*, 603-609.
152. Porter, L. W., & Steers, R. M. (1973). Organizational, work, and personal factors in employee turnover and absenteeism. *Psychological Bulletin*, *80*, 151-176.
153. Price, J. L. (1977). *The research of turnover*. Ames, IA: Iowa State University Press.
154. Price, J. L., & Mueller, C. W. (1981). A causal model of turnover for nurses. *Academy of Management Journal*, *24*, 543-565.
155. Price, J. L., & Mueller, C. W. (1981a). *Professional turnover: The case of nurses*. New York, NY: SP Medical & Scientific Books.
156. Price J.L. (1997). Handbook of organizational measurement. *International Journal of Justice*.

157. Quinn, R. E., & Spreitzer, G. M. (1991). The psychometrics of the competing values culture instrument and an analysis of the impact of organizational culture on quality of life. *Research in Organizational Change and Development*, 5, 115-142.
158. Rasch, R. H., & Harrell, A. (1989). The impact of individual differences on MAS personnel satisfaction and turnover intention. *Journal of Information Systems*, 4(1), 22-13.
159. Rashid Abdul, M. Z., Sambasivan, M., & Johari, J. (2003). The influence of corporate culture and organizational commitment on performance. *Journal of Management Development*, 22, 708-728.
160. Refael Israeli Company- The Research Department. (2009). *Work environment Report*. Israel.
161. Reichheld, F. F. (1996). *The loyalty effect*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
162. Reichheld, F. F. (2003). *The One Number You Need to Grow*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
163. Reichheld, F. F., & Markey, R. (2011). *The ultimate question 2.0: How net promoter companies thrive in a customer-driven world* (revised and expanded ed.). Boston, MA: Harvard Business Review Press.
164. Reichheld, F. F., & Sasser, W., Jr. (1990). Zero defections: Quality comes to services. *Harvard Business Review*, 68(5), 105-111.
165. Reichheld, F. (2007). *The Ultimate Question: Driving Good Profits and True Growth*. Harvard Business School Press, Boston, MA.
166. Ribiere, V. (2001). *Assessing knowledge management initiative successes as a function of organizational culture* (Unpublished doctoral dissertation). George Washington University, Washington, DC.
167. Richer, S. F., Blanchard, U., & Vallerand, R. J. (2002). A motivational model of work turnover. *Journal of Applied Social Psychology*, 32, 2089-2113.
168. Robbins, P. S., & Kotler, M. (2004). *Management*. Prague: Grada.
169. Roepke, R., Agarwal, R., & Ferratt, T. W. (2000). Aligning the it human resource with business vision: The leadership initiative at 3M. *MIS Quarterly*, 24, 327-353.
170. Ros, M., Schwanz, S. H., & Surkiss, S. (1999). Basic individual values, work values, and the meaning of work. *Applied Psychology*, 48, 49-71.
171. Ross, J. W., Beath, C. M., & Goodhue, D. L. (1996). Building long-term competitiveness through it assets. *Sloan Management Review*, 38(1), 31-42.
172. Russ, F. A., & McNeilly, K. M. (1995). Links among satisfaction, commitment, and turnover intentions: The moderating effect of experience, gender, and performance. *Journal of Business Research*, 34, 57-65.
173. Ryan, A. (1989). The call of greener pastures. *Computerworld*, 23(31), 59.
174. Ryan, G. W., & Bernard, H. R. (2000). Data management and analysis methods. In N. K. Sagiv, L., & Schwartz, S. H. (2000). *Values priorities and subjective well-being: Direct relations and congruity effects*. *European Journal of Social Psychology*, 30, 177-198.
175. Schein, E. H. (1978). *Career dynamics: Matching individual and organizational needs*. Reading, MA: Addison-Wesley.
176. Schein, E. H. (1983). The role of the founder in creating organizational culture. *Organizational Dynamics*, 12(1), 13-28.
177. Schein, E. H. (1984). Coming to a new awareness of organizational culture. *Sloan Management Review*, 25(2), 3-16.
178. Schein, E. H. (1985). *Organizational culture and leadership*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
179. Schneider, B., & Bowen, D. (1988). Services marketing and management: Implications for
180. Schwab, D. N. (1991). Contextual variables in employee performance-turnover relationships. *Academy of Management Journal*, 34, 966-975.
181. Schwartz, S. H. (1992). Universals in the content and structure of values: Theory and empirical tests in 20 countries. In M. Zanna (Ed.), *Advances in experimental social psychology* (Vol. 25, pp. 1-65). New York: Academic Press.
182. Scott, S. G., & Bruce, R. A. (2000). *The moderating effect of decision-making style on the turnover process: An extension of previous research*. College of Business and Public Administration. University of Louisville, Louisville, KY.
183. Scott, Susanne G.; Reginald A. Bruce. (1994). "Creating Innovative Behavior Among R&D; Professionals: The Moderating Effect of Leadership on the Relationship Between Problem-Solving Style And Innovation." In Engineering Management Conference, 1994. 'Management in Transition: Engineering a Changing World', Proceedings of the 1994 IEEE International, 1994: 48 -55.

184. Seashore, S. E., & Taber, T. D. (1995). Job satisfaction indicators and their correlates. *American Behavioral Scientist*, *18*, 333-368.
185. Shadlen, M. N., & Kiani, R. (2009) Representation of confidence associated with a decision by neurons 619 in the parietal cortex. *Science*, *324*, 759-764.
186. Shamir, B. (1990). Calculations, values, and identities: The sources of collectivistic work motivation. *Human Relations*, *43*, 313-332.
187. Sharoni, G., Tziner, A., Fein, E. C., Shultz, T., Shaul, K., & Zilberman, L. (2012). Organizational citizenship behavior and turnover intentions: Do organizational culture and justice moderate their relationship? *Journal of Applied Social Psychology*, *42*(Suppl 1), E267-E294.
188. Shaw, J. D., Delery, J. E., Jenkins, J., & Gupta, N. (1998). An organization-level analysis of voluntary and involuntary turnover. *Academy of Management Journal*, *41*(5), 511-525.
189. Sheldon, K. M., & Elliot, A.J. (1999). Goal striving, need-satisfaction, and longitudinal well-being: The self-concordance model. *Journal of Personality and Social Psychology*, *76*, 482-497.
190. Sheridan, J. E. (1992). Organizational culture and employee retention. *Academy of Management Journal*, *35*, 1036-1056.
191. Shore, L. M., & Martin, H. (1989). Job satisfaction and organizational commitment in relation to work performance and turnover intention. *Human relations*, *42*, 625-638.
192. Singh, J. V. (1986). Performance, slack, and risk taking in organizational decision making. *Academy of Management Journal*, *29*, 562-585.
193. Sitkin, S. B., & Pablo, A. L. (1992). Reconceptualizing the determinants of risk behavior. *Academy of Management Review*, *17*, 9-38.
194. Sjoberg, L., & Lind, F. (1994). *Arbetsmotivation i en krisekonomi: En studie av prognosfaktorer* (Work motivation in financial crisis: A research of prognostic factors). Stockholm School of Economics, Department of Economic Psychology.
195. Solomon, E. (2011). *Summary of 2011 Hi-Tech and biotech industries in Israel - of mobile*. Israel: Ethosia Company Research Unit.
196. Song, L. J., Tsui, A. S., & Law, K. S. (2009). Unpacking employee responses to organizational exchange mechanisms: The role of social and economic exchange perceptions. *Journal of Management*, *35*(1), 56-93.
197. Sotikov, V., & Raimon, R. (1968). Determinants of differences in the quit rate among industries. *American Economic Review*, *58*, 1283-1298.
198. Spector, B. I. (1977). Negotiation as a psychological process. *Journal of Conflict Resolution*, *21*, 607-18.
199. Spector, P. E. (1977). What to do with significant multivariate effects in multivariate analyses of variance. *Journal of Applied Psychology*, *62*, 158-163.
200. Stackman, R. W., Pinder, C. C., & Connor, P. E. (2000). Values lost: Redirecting research on values in the workplace. In N. Ashkanazy, C. Wilderom, & M. F. Peterson (Eds), *Handbook of organizational culture and climate* (pp. 37-54). Thousand Oaks, CA: Sage.
201. Standbridge, J., & Autrey, R. (2001). Rapid skill obsolescence in an it company: A case research of Acxiom Corporation. *Journal of Organizational Excellence*, *20*(3) 3-9.
202. Stauss, B., & Schulze, H. S. (1990). Internes marketing. *Marketing ZFP*, *3*, 149-158.
203. Steel, R. P. (1996). Labor market dimensions as predictors of the reenlistment decisions of military personnel. *Journal of Applied Psychology*, *81*, 421-428.
204. Steel, R. P. (2002). Turnover theory at the empirical interface: problems of fit and function. *Academy of Management Review*, *27*, 346-60.
205. Steel, R. P., & Griffeth, R. (1989). The elusive relationship between perceived employment opportunity and turnover behavior: A methodological or conceptual artifact? *Journal of Applied Psychology*, *69*, 846-854.
206. Steel, R. P., & Ovalle, N. K. (1984). A review and meta-analysis of research on the relationship between behavioral intentions and employee turnover. *Journal of Applied Psychology*, *69*, 673-686.
207. Steers, R.M. (1977). Antecedents and outcomes of organizational commitment. *Administrative Science Quarterly*, *22*, 46-56.
208. Steers, R. M., & Modway, R. T. (1981). Antecedents and outcomes of organizational commitment. *Administrative Science Quarterly*, *22*, 46-56. Employee turnover and post-decision accommodation process. In L. Cummings & B. Staw (Eds.), *Research in organization behavior* (Vol. 3, pp. 235-281). Greenwich, CT: JAI Press.

209. Steers, R. M., & Mowday, R. T. (1983). Employee turnover in organizations. In R. M. Steers & L. W. Porter (Eds.), *Motivation and work behavior* (pp. 470-482). New York, NY: McGraw-Hill.
210. Sumner, M., & Franke, D. (2007). Career orientation and the global IT workforce: Research in progress. In *Proceedings of the 2007 ACM SIGMIS CPR Conference on Computer Personnel Research: The Global Information Technology Workforce* (pp. 213-215). New York, NY: Association for Computer Machinery.
211. Sumner, M., & Niederman, F. (2002). The impact of gender differences on job satisfaction, job turnover, and career experiences of information systems professionals. In *Proceedings of the 2002 ACM SIGCPR conference on Computer personnel research* (pp. 154-162). New York, NY: Association for Computer Machinery.
212. Sumner, M., Yager, S., Franke, D. (2005). Career orientation of information technology personnel. In *Proceedings of the 2005 ACM SIGMIS CPR conference on Computer personnel research* (pp. 75-80). New York, NY: Association for Computer Machinery.
213. Tang, B. S., & Wong, S. W. (2005). Challenges to the sustainability of development zones: A case research of Guangzhou Development District, China. *Cities*, 22, 303-316.
214. Tansuhaj, P. S., Randall, D., & McCullough, J. (1991). Applying the internal marketing concept within large organizations: As applied to a credit union. *Journal of Professional Services Marketing*, 6, 193-202.
215. Tansuhaj, P. S., & Wong, T. (1987). Internal and external marketing: Effects on consumer satisfaction. *International Journal of Bank Marketing*, 53, 73-83.
216. Taylor, M. E. (1999). The market of Audit services in Japan. *Pacific Accounting Review*, 9(2), 59-74.
217. Tett, R. P., & Meyer, J. P. (1993). Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention and turnover: Path analyses based on meta-analytic findings. *Personnel Psychology*, 46, 259-293.
218. Thatcher, J. B., Liu, Y., Stepina, L. P., Goodman, J. M., & Treadway, D. C. (2006). IT worker turnover: An empirical examination of intrinsic motivation. *The Database for Advances in Information Systems*, 37, 133-146.
219. Thatcher, J. B., Stepina, L. P., & Boyle, R. J. (2003). Turnover of information technology workers: Examining empirically the influence of attitudes, job characteristics, and external Markets. *Journal of Management Information Systems*, 19, 231-261.
220. Tsai, Y., & Tang, T. -W. (2008). How to improve service quality: Internal marketing as a determining factor. *Total Quality Management & Business Excellence*, 19, 1117-1126.
221. Twati, J. (2006). *Societal and organizational culture and the adoption of management information systems in Arab countries* (Unpublished doctoral dissertation). Griffith University, Brisbane, Australia.
222. Uttal, B. (1983, October 17). The corporate culture vultures. *Fortune Magazine*, 108(8), 66-72.
223. Van Doorn, J., Leeflang, P. S. H., & Tijs, M. (2013). Satisfaction as a predictor of future performance: A replication. *International Journal of Research in Marketing*, 30, 314-318.
224. Vandenberg, R., & Nelson, J. (1999). Disaggregating the motives underlying turnover intentions: When do intentions predict turnover behavior? *Human Relations*, 52(10), 1313-1336.
225. Varey, R., & Lewis, B. (Eds.). (2000). *Internal marketing: Directions for management*. London: Routledge.
226. Vasconcelos, A. F. (2011). Internal demarketing: Concept, research propositions, and managerial implications. *Marketing & Management*, 6(1), 35-58.
227. Voima, P., & Grönroos, C. (1999). Internal marketing: A relationship perspective. In M. Baker (Ed.), *The IEBM encyclopaedia of marketing* (pp. 747-751). London: International Thomson Business Press.
228. Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. New York: Wiley.
229. Wachter, H. (1964). Über die Beziehungen zwischen Witterung und Buchenmastjahren. *Forstarchiv*, 35, 69-78.
230. Wagner, B. J. (1998). *Educational drama and language arts: What research shows*. Portsmouth, NH: Heinemann.
231. Wallach, E. (1983). Individuals and organizations: The culture match. *Training and Development Journal*, 12(2), 28-36.
232. Waterman, A. S. (1993). Two conceptions of happiness: Contrasts of personal expressiveness (eudaimonia) and hedonic enjoyment. *Journal of Personality and Social Psychology*, 64, 678-691.

233. Weber, R. P. (1990). *Basic content analysis*. Newbury Park, CA: Sage.
234. Weisberg, J. (1990), Nonlinear models for the prediction of early quits and dismissals, *Organization Studies*, 3(11), 435-49..
235. Yukl, G. (2006). *Leadership in organizations* (6th ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
236. Van Dick, R. (2001). Identification in organizational contexts: Linking theory and research from social and organizational psychology. *International Journal of Management Reviews*, 3, 265 – 283.
237. Zedeck, S. (1971). Problems with use of moderator variable. *Psychological Bulletin*, 76, 295-310.
238. Zeithaml, V. A., Bitner, M. J., & Gremler, D. E. (2009). *Services marketing: Integrating customer focus across the firm* (5th ed.). New York, NY: McGraw-Hill/Irwin.
239. Zhang M., & Zhang, D. (2006). The new development of voluntary turnover model. *Journal of Economic Management Abroad*, 25(9), 24-28.