

UNIVERSITATEA BABEȘ-BOLYAI  
FACULTATEA DE PSIHOLOGIE ȘI ȘTIINȚE ALE EDUCAȚIEI  
CATEDRA DE PSIHOLOGIE CLINICĂ ȘI PSIHOTERAPIE

**TEZĂ DE DOCTORAT**  
**(REZUMAT)**

**IMPACTUL FACTORILOR DE PERSONALITATE ÎNȚELEȘI ÎN CHEIA TEORIEI  
CELOR CINCI MARI FACTORI DE PERSONALITATE ASUPRA  
ANGAJAMENTULUI ORGANIZAȚIONAL**

**DOCTORAND: LAVINIA IULIANA ȚÂNCULESCU**  
**COORDONATOR ȘTIINȚIFIC: PROFESOR UNIV. DR. MIHAELA MINULESCU**

Cluj-Napoca

2015

**Cuvinte cheie:** cei cinci mari factori de personalitate, valori individuale, valori organizaționale, congruență valorică, satisfacerea nevoilor la locul de muncă, antecedente și consecințe ale angajamentului organizațional, intenție de plecare din organizație

## **Introducere și problematica cercetării**

Fiecare angajat, prin intermediul acțiunilor sale, generează rezultate la nivel individual și/sau colectiv (organizațional), care pot fi considerate a avea, prin natura lor, efecte pozitive sau negative, caracterizate ca atare atât de literatura de specialitate, cât și de realitatea manifestării lor în practica de zi cu zi.

Se poate vorbi, pe lângă aspectul pozitiv al angajamentului organizațional care generează performanță în muncă, stare de bine și retenție de personal și de un aspect negativ al angajamentului organizațional, atunci când acesta ia forma angajamentului de continuitate sau, în alte scenarii, se transformă în supra-angajament (*engl. over-commitment*) și este în directă corelație cu epuizarea psihică și prezenta comportamentelor contraproductive (Feldt, Huhtala, Kinnunen, Hyvonen, Makikangas & Sonnentag, 2013). Pe de altă parte, pe lângă efectele negative la nivel economic, cultural și de imagine, de un aspect pozitiv al fluctuației de personal, care aduce cu sine schimbarea perspectivei și înnoirea "sângelui" într-o organizație.

Dincolo de a identifica aspecte negative ale unor rezultate individuale sau organizaționale ale comportamentului unui angajat, organizațiile sunt permanent interesate de moduri concrete în care se poate crește gradul de performanță al angajaților săi pentru ca, în final, organizația să obțină profit. Aceasta este, prin urmare, ecuația simplificată care explică existența organizațiilor

pe piață. Există, evident, aspecte adiacente legate de misiunea declarată a unei organizații, care pot include aspecte valorice, istorice, de misiune comunitară, de apartenență la o anumită industrie, dar componenta economică, fie aceasta percepută serios, dezavuată de umanitate și ultra-pragmatică, este cea la care se reduce, sensul concret al existenței unei companii. În afara acestei componente, putem vorbi de idei de afaceri, de visuri și de strategii utopice, de misiuni personale și de planuri de viitor. Dacă nu generezi performanță (adică bani) pe care să îi reinvestești, disperi de pe piață (într-un termen mai lung sau mai scurt, funcție de dimensiunea capitalului pe care ești gata să îl infuzezi din surse proprii).

Revenind la aspectul legat de generarea performanței, ca principal și esențial rezultat al muncii în cadrul unei organizații, aceasta se produce prin angajamentul și implicarea oamenilor care lucrează pentru respectiva organizație. Ultimii treizeci de ani au fost extrem de prolifici cu privire la studierea diverselor modalități prin care companiile ar putea amplifica performanța angajaților, diminuând sau ținând sub control, manifestarea comportamentelor contra-productive, chiar și dacă acest demers nu a fost condus într-o manieră riguros validată științific, angajatorii au recurs la diverse modalități de creștere a coeziunii echipelor de lucru, de investire în dezvoltarea personală a angajaților, de îmbunătățire a condițiilor de muncă, de intensificare a dialogului dintre cele două părți implicate (angajat și angajator), în vederea investigării intereselor în schimbare ale primilor, în funcție de vârsta acestora, de senioritate profesională, de aspirații, de obiective personale. Oferim, în cadrul lucrării, referințe cu privire la aceste tipuri de rezultate individuale și organizaționale.

Obiectivul principal al acestei teze de doctorat este de a investiga maniera în care organizațiile se pot întoarce la aspecte de bază, aproape igienice de potențare a creșterii angajamentului organizațional și ulterior, prin acțiuni specifice, creșterea performanței, ca

principal rezultat organizațional și, respectiv creșterea a incidenței altor tipuri de rezultate individuale și organizaționale pozitive și suprimarea celor negative. Acest lucru se poate, în viziunea pe care o propunem, realiza, prin centrarea pe aspecte de bază, profunde, ce țin de persoana angajatului, respectiv pe structura sa de personalitate și pe setul său personal de valori și prin crearea mediului necesar percepției satisfacerii nevoilor de bază ale acestuia la locul de muncă, respectiv nevoia de autonomie, de relaționare și de competență.

Rezultatele individuale și organizaționale la care ne vom referi în prezenta lucrare țin de tipurile de angajament organizațional: angajament afectiv, normativ și de continuitate (Meyer & Allen, 1990), efectele ce țin de epuizare psihică: epuizare, cinism, depersonalizare și eficiența profesională scăzută (Schaufeli & Salanova, 2014) precum și intenția de plecare din organizație, ca precursor al fluctuației de personal.

O altă dimensiune aparte a lucrării este influența congruenței valorice asupra dinamicii dintre intrările în proces (respectiv personalitatea și satisfacerea nevoilor de bază ale angajatului) și rezultatele procesului (angajament, burnout și intenție de plecare), respectiv investigarea ipotezei prin care alinierea sau non-alinierea valorică joacă rol de predictor (similar personalității și percepției cu privire la satisfacerea nevoilor) în relația cu rezultatele organizaționale investigate (angajament, burnout și intenție de plecare) și, în același timp, mediator al relației dintre personalitate și rezultatele organizaționale investigate (angajament, epuizare psihică și intenție de plecare).

Dorim să demonstrăm că manifestarea trăsăturilor de personalitate (caracterizate de un grad ridicat de stabilitate) coroborată cu setul de valori și gradul de percepție cu privire la satisfacerea nevoilor psihologice la locul de muncă, se constituie ca predictor al acestor rezultate organizaționale, care, la rândul lor pot fi modificate (anulate, potențate) atunci când influența

asupra rezultatelor este negativă în esența prin observarea necesității și efectiv includerea interesului satisfacerii nevoilor de bază pe care angajații le au.

Ca plan de cercetare al lucrării propunem o succesiune de patru studii, care au în vedere survolarea zonei teoretice a subiectului propus (în cadrul unui studiu meta-analitic), utilizarea unui instrument adaptat pe populație românească în vederea evaluării percepției satisfacerii nevoilor la locul de muncă (în cadrul studiului de adaptare culturală) și validarea ipotezelor de lucru (pe parcursul unui studiu de identificare a caracterului predictor al triadei personalitate-nevoi psihologice- valori, pentru formele angajamentului organizațional) și a unui studiu de mediere al relației dintre nevrotism și tipurile de angajament organizațional.

### **Relevanța cercetării**

Cercetările ultimelor trei decenii au avut în vedere oferirea unor răspunsuri la problemele actuale cu care se confruntă practicienii. Aceștia sunt din ce în ce mai interesați de modul în care angajamentul față de organizație este afectat de evenimentele economice cu care se confruntă angajatorul, respectiv fuziuni, achiziții de noi companii sau concedieri colective, fiecare dintre acele evenimente care schimbă natura relației dintre angajați și organizație (Brockner, Grover, Reed, DeWitt & O'Malley, 1987; Brockner, Wiesenfeld, Reed, Grover & Martin, 1993; Luthans & Sommer, 1999; Mottola, Bachman, Gaertner & Dovidio, 1997) precum și de modul în care caracteristicile grupului de lucru pot facilita optimizarea variabilelor specifice mediului organizațional, precum dinamica grupală, performanța grupului de lucru, satisfacția față de muncă și de organizație (Milliken & Martins, 1996; Williams & O'Reilly, 1998).

Legătura dintre angajați și angajamentul organizațional manifestat de aceștia a fost realizată atunci când, modelului cu trei componente ale angajamentului organizațional dezvoltat

de Allen și Meyer în 1991, li s-au mai adăugat, prin munca lui Clugston, Howell și Dorfman (2000) încă două puncte generatoare de angajament față de organizație. Acestea două sunt angajamentul față de șeful ierarhic superior și față de grupul de lucru.

Dat fiind caracterul vast al conceptelor prezentate și posibilelor relații ce se pot stabili, dorim să explicăm faptul că angajați cu structuri diferite de personalitate, cu principii valorice diferite sau grade diferite de congruență valorică, angajați care percep diferit maniera în care nevoile lor psihologice la locul de muncă sunt îndeplinite, influențează diferit formarea tipurilor de angajament față de organizație (Allen & Meyer, 1991, 1996) fapt care se reflectă, în cele din urmă, în costuri pentru organizația angajatoare (lipsă de performanță, comportamente contraproductive, fluctuație de personal), dar mai ales în costuri resimțite de angajat la nivel personal fie pozitiv, fie negativ (angajament organizațional, implicare în muncă sau epuizare psihică și insatisfacție la locul de muncă).

Punerea în fapt a intenției de plecare din organizație, generează fluctuație de personal, una dintre problemele majore ale organizațiilor, în termeni de pierdere de talente, memorie instituțională și, nu în ultimul rând, datorită costurilor asociate cu pierderea investiției în capitalul uman, recrutări suplimentare și instruire precum și efecte negative asupra productivității (Weisberg & Kirschenbaum, 1991; Loi, Hang-yue & Foley, 2006; Guchait & Cho, 2010). Dat fiind caracterul puțin probabil de manifestare a acestui tip de fenomen în modul și ritmul său natural, având în vedere recenta situație socio-economică mondială, ne propunem să ne limităm demersul la fenomenul intenției de plecare din organizație, ca principal predictor al fluctuției de personal, determinat de prezența sau absența unui anumit tip de angajament organizațional.

Interesul pentru acest tip de demers a venit din întâlnirea cu angajatori care au convingerea că fluctuația de personal scăzută pe care compania o înregistrează este un indicator al satisfacției

angajaților, performanței acestora, brand-ului de angajator etc. Contextul economic pe care l-am depășit în ultimii ani a contribuit la distanțarea angajatorilor de realitatea satisfacției angajaților lor și tipului de angajament dezvoltat de aceștia față de organizație, pentru că piața a oferit un context sărac în oportunități. Pe fondul unor tensiuni interioare generate de sentimentul nesiguranței locului de muncă, angajații au fost și sunt în pericol să dezvolte o formă de angajament față de organizație care să fie în directă relație cu comportamente contraproductive și /sau cu starea de sănătate a angajatului.

Pe parcursul tezei am adresat în manieră progresivă întrebarea legată de maniera în care un angajator poate aborda, mai personalizat decât o face astăzi, aspectul legat de dezvoltarea angajamentului organizațional de tip afectiv, menținerea în atenție a angajamentului organizațional de tip normativ și diminuarea incidenței angajamentului organizațional de continuitate (cu ambele sale fațete).

Având ca fir roșu pe parcursul întregii lucrări ideea că bazele primare de dezvoltare a angajamentului afectiv față de organizație sunt constituite de implicarea personală, identificarea cu obiectivele organizației și congruența sistemelor de valori, cel individual și cel promovat în organizație (cf. T. E. Becker, 1992; T. E. Becker & colab., 1996), demersul nostru s-a dorit a investiga maniera în care se poate, în mod concret, ajunge la formarea acestui tip de angajament, prin implicarea a trei dintre caracteristicile fundamentale individuale ale unei persoane, respectiv: personalitatea, sistemul de valori, nevoile psihologice resimțite la locul de muncă. Despre personalitate s-a discutat ca având directă legătură cu o serie de rezultate organizaționale precum: performanța la locul de muncă (Tokar, Fischer & Subich, 1998; Barrick & Mount, 1991), satisfacția angajaților (Connolly & Viswesvaran 2000; Judge & colab., 2002), comportamentul civic organizațional (Organ, 1994; Organ & Lingl, 1995; Organ & Ryan, 1995).

Am centrat primul studiu al prezentei lucrări (meta-analiza) pe identificarea unor variabile ce pot juca un rol moderator în relația dintre trăsăturile de personalitate și tipurile de angajament față de organizație. Am concluzionat că aspecte precum tipul de organizație (non-profit sau guvernamentală vs. orientată spre profit), locația organizației (a participanților) (cultură occidentală vs. cultură orientală) și vechime în cadrul organizației (sub 10 ani vechime vs. peste 10 ani / cel puțin 10 ani vechime în organizația respectivă) au fost principalii moderatori ai relației discutate.

Un alt aspect extrem de important, care odată cu formularea meta-teoriei auto-determinării (TAD) (*engl. Self Determination Theory, SDT*, Deci și Ryan, 2000; Ryan și Deci, 2000), devine extrem de central pentru înțelegerea motivației angajaților, este cel al percepției satisfacerii nevoilor psihologice la locul de muncă. Acestea sunt plasate de către autorii teoriei auto-determinării în registrul aspectelor înnăscute, comparativ cu punctul de vedere susținut de McClelland (1961) care consideră aceste aspecte ca fiind învățate. Autorii le denumesc „nutrienții necesari ce trebuie procurați de un organism viu pentru a-și menține creșterea, integritatea și sănătatea” (Deci & Ryan, 2000, p. 326). O funcționare optimă a unui organism, însă, depinde nu de măsura în care o anumită persoană își manifestă o anumită nevoie, ci de gradul în care persoana percepe satisfacerea respectivei nevoi (Van den Broeck, Vansteenkiste, De Witte, Soenens, & Lens, 2010). Există, prin urmare, o stare asociată cu frustrarea acestor nevoi, stare caracterizată de lipsă de energie, proastă funcționare și boală, iar această stare de frustrare a nevoilor poate apărea pe fondul unor condiții experimentate de individ ca fiind dificile, caracterizate de control excesiv și haos (Vander Elst & al., 2012). În vederea testării prezenței unei stări de satisfacere sau de frustrare a acestor nevoi psihologice am derulat un al doilea studiu dedicat adaptării culturale a Scala Satisfacerii Nevoilor Psihologice la locul de muncă.



Sistemul de valori este a treia componentă pe care am gândit-o a face parte din modelele care prezic dezvoltarea tipurilor de angajament organizațional. Împreună cu factorii și fațetele de personalitate înțeleși /înțelese în cheia teoriei celor cinci mari factori de personalitate (Costa & McCrae, 1990), am investigat maniera în care setul de valori individuale este suficient pentru determinarea tipului de angajament afectiv sau este necesar, așa cum s-a dovedit a fi, ca angajatul să experimenteze o aliniere valorică dintre valorile individuale și valorile organizaționale.

În sensul acesta am derulat un al treilea demers de cercetare, multi-studiu, în care am rulat patru studii ce au contribuit la alcătuirea câte unui model de regresie ce explică într-o manieră mult îmbunătățită formarea tipurilor de angajament comparativ cu orice model ce se rezumă la una sau două dintre componentele amintite.

Am încheiat teza printr-un studiu dedicat intervențiilor la care organizațiile ar putea să adere dacă ar avea în atenție rolul mediator pe care perceperea nevoii de autonomie și a nevoii de relaționare o au comparativ cu mult mai modestul impact pe care nevoia de competență o are în dezvoltarea angajamentului de tip afectiv.

### **Cercetări ale antecedentelor și consecințelor angajamentului organizațional**

Există, în acest moment, o serie de studii meta-analitice derulate în zona identificării antecedentelor, corelațiilor și consecințelor pe care angajamentul organizațional le are. Pentru a oferi un ordin de mărime asupra cercetărilor în domeniu, timp de două decenii, începând cu 1980, au fost generate peste 100 de studii care vizau identificarea antecedentelor și consecințelor angajamentului organizațional doar pentru membri de sindicat (Bamberger, Kluger & Suchard,

1999). Cele mai multe dintre aceste antecedente erau în zona atitudinilor pro-sindicat, satisfacției în muncă și percepțiilor operaționale ale angajaților și sindicatelor.

O altă astfel de lucrare (Mathieu & Zajac, 1990) aduce în atenție o serie de 26 de variabile clasificate ca fiind antecedente, 8 drept consecințe și 14 drept variabile corelate cu angajamentul organizațional. Rezultatele sunt discutate prin prisma tipului de angajament organizațional (atitudinal sau calculat) care este și variabila moderatoare pentru acest studiu.

Într-o meta-analiză care studia antecedentele, corelațiile și consecințele celor trei tipuri de angajament în organizații, Meyer & colab. (2002) au studiat, în urma includerii a 155 de rapoarte de cercetare care includeau cel puțin una dintre cele trei tipuri de angajament (afectiv, normativ și de continuitate), variabile precum satisfacția muncii și implicarea în muncă ca principale antecedente și retragerea și fluctuația de personal ca principale consecințe ale angajamentului organizațional. Autorii au demonstrat că angajamentul organizațional de tip afectiv înregistrează cele mai puternice și de dorit corelații cu rezultatele obținute la nivel individual (de exemplu cu stress-ul sau conflictul viață personală-viață profesională) și la nivel de organizație (de exemplu, performanță, participare, comportament civic organizațional), urmat de angajamentul de tip normativ. Angajamentul de continuitate nu a corelat sau a corelat negativ cu rezultatele de la nivel individual sau de la nivel de organizație. Prin urmare, angajații cu un grad ridicat de angajament afectiv vor să se implice în activitatea de la serviciu datorită faptului că sunt atașati, se simt identificați sau împărtășesc valori cu organizația.

Această relație legată de antecedente ce țin de caracteristicile individuale ale angajaților, în special cele de natură profund psihologică, de exemplu, cele care țin de personalitatea, setul de valori individuale și valori organizaționale percepute, satisfacerea nevoilor psihologice la locul de muncă, au fost puțin studiate. Pentru cât de ofertante sunt aceste tipuri de antecedente

posibile, suntem surprinși de numărul scăzut de cercetări derulate în această direcție: de a stabili un model comprehensiv ce combină personalitatea, cu setul de valori individuale și perceperea satisfacerii nevoilor la locul de muncă în vederea explicării unei părți din variația tipurilor de angajament organizațional. Judge, Klinger, Simon și Yang (2008) remarcă într-o lucrare dedicată studierii rolului personalității în studiul comportamentelor din cadrul organizațiilor faptul că “personalitatea s-a demonstrat a fi relevantă pentru atitudini individuale și legate de comportamentul la locul de muncă în aceeași manieră în care putem declara incontestabil o legătură între funcționarea echipelor de lucru și cea a organizației.” (p. 1983). În aceeași lucrare, autorii discută despre cele mai importante 10 tipuri de rezultate organizaționale și personalitate demonstrând importanța implicării studiului personalității în predicția acestora. De asemenea, punctează faptul că cercetările care studiază relația dintre personalitate și angajamentul organizaționale sunt la debut, domeniul fiind prea puțin studiat până în prezent. Multe dintre studiile derulate în zona psihologiei muncii și organizaționale au avut în vedere rolul personalității în relație cu o serie de rezultate organizaționale precum: performanța la locul de muncă (Tokar, Fischer & Subich, 1998; Barrick & Mount, 1991), satisfacția angajaților (Connolly & Viswesvaran 2000; Judge & colab., 2002), comportamentul civic organizațional (Organ, 1994; Organ & Lingl, 1995; Organ & Ryan, 1995).

Având în vedere interesul crescut pentru diferențierea în piețe și industrii din ce în ce mai competitive, organizațiile au înțeles că centrarea pe persoana angajatului poate fi răspunsul pentru succes.

Prin cercetarea de față dorim să contribuim la dezvoltarea stării actuale a domeniului prin a pune accent pe faptul că nu e suficient să iei în considerare un singur tip de caracteristici privitoare la angajat (de cele mai multe ori, la nivel de atitudini sau rezultate ale muncii sale sau

interacțiunii cu mediul), ci este necesar să te apleci asupra caracteristicilor de natură profund personală ale persoanei (personalitate, nevoi psihologice, valori etc.).

Mai mult, dorim să demonstrăm că nu e suficient să iei în considerare un singur tip de caracteristică personală de profunzime, ci angajatul poate fi cunoscut și acomodat doar plenar în mediul său de lucru și în rolul pe care îl joacă pentru ca rezultatele organizaționale din partea angajatului să fie pe măsura așteptărilor și investițiilor managementului.

## **OBIECTIVE ALE CERCETĂRII ȘI METODOLOGIA GENERALĂ**

Ca obiectiv general, această lucrare își propune să stabilească un model comprehensiv ce include caracteristicile personale ale individului (personalitatea, setul de valori individuale și perceperea satisfacerii nevoilor psihologice la locul de muncă) și le plasează ca predictor complex, tridimensional, al tipurilor de angajament organizațional.

Secundar vor fi urmărite implicații de natură teoretică și practică a modelelor propuse și a consecințelor posibile utilizării și abuzului de astfel de modele.

Obiectivele teoretice și metodologice generale ale lucrării sunt următoarele:

O1: Identificarea, prin metoda metaanalitică a factorilor ce pot juca rol moderator în relația dintre trăsăturile de personalitate și cele trei tipuri de angajament organizațional și a efectelor acestora.

O2: Adaptarea culturală a unui instrument de evaluare a satisfacerii nevoilor psihologice la locul de muncă în context românesc, pornind de la necesitatea analizei situației în care angajaților li s-ar valoriza caracterul de unicitate ca expresie a trăsăturilor lor de personalitate și /sau a altor factori ce pot determina în angajat percepția de a se simți special la muncă (de exemplu, satisfacerea necesităților sale psihologice la muncă, setul său de valori, stilul de muncă).

O3: Generarea și testarea câte unui model cu cea mai bună structură de predicție, tridimensională (care să cuprindă cele trei categorii de caracteristici personale profunde) care poate explica incremental față de modelele în care doar unul dintre factorii personali de bază sunt luați în considerare, cele trei tipuri de angajament organizațional.

O4: Investigarea rolului mediator pe care satisfacerea nevoilor psihologice la locul de muncă îl joacă în relația dintre nevrotism și tipurile de angajament față de organizație, precum și dintre nevrotism și intenția de plecare din organizație.

## **CONTRIBUȚII ORIGINALE DE CERCETARE**

### **Studiul 1 – Variabile moderatoare în relația dintre trăsăturile de personalitate și tipurile de angajament față de organizație. Studiu meta-analitic.**

Din rezultatele primului studiu meta-analitic, se observă o corespondență logică între anumite forme de angajament și trăsăturile de personalitate. Angajamentul de continuitate evidențiază profilul anxiosului, definit în terminologia Big-Five ca persoane cu un nivel ridicat de conștiințiozitate și nevrotism și un nivel scăzut de extraversiune, triadă suplimentată în anumite contexte și de persoane cu un nivel scăzut al deschiderii (experimentării unor alternative). De asemenea, angajamentul de tip normativ este mai ridicat la indivizii cu un stil interpersonal pozitiv (extraversiune și agreabilitate ridicate), cu un nivel de altruism ridicat. În sfârșit, angajamentul afectiv este dintre cele trei forme de angajament studiate cel care este cel mai strâns legat de profilul de personalitate, angajamentul afectiv fiind mai frecvent întâlnit la profilul de personalitate al optimistului (rezilientului), ce posedă scoruri ridicate la conștiințiozitate, agreabilitate și extraversiune, respectiv scoruri mici la nevrotism.

În studiul celor trei tipuri de angajament au fost identificate o serie de aspecte care contribuie la dezvoltarea fiecăreia dintre cele trei forme de angajament față de organizație. De exemplu, s-a argumentat faptul că bazele primare de dezvoltare a angajamentului afectiv față de organizație sunt constituite de implicarea personală, identificarea cu obiectivele organizației și congruența sistemelor de valori, cel individual și cel promovat în organizație (cf. T. E. Becker, 1992; T. E. Becker & colab., 1996), fapt aliniat rezultatelor noastre care arată că persoanele un nivel ridicat de conștiinciozitate și de agreabilitate ridicate sunt mai înclinate să dezvolte acest tip de atitudine.

În contrast cu acest tip de atitudine, angajamentul normativ se dezvoltă ca răspuns la modelul de socializare cultural și organizațional și ca semn al faptului că s-au încasat o serie de beneficii care activează nevoia de a răspunde în manieră similară, respectiv benefic pentru organizație (Scholl, 1981; Wiener, 1982). Rezultatele studiului nostru susțin faptul că persoanele cu scoruri ridicate la dimensiuni precum extraversiunea și agreabilitatea sunt cele mai probabil a manifesta acest tip de angajament, respectiv de a se adapta printr-un răspuns la aspecte exterioare persoanei sale la „agenda” organizației, în felul acesta manifestând agreabilitate.

În sfârșit, angajamentul care vizează continuitatea angajatului în organizație se dezvoltă ca rezultat al investițiilor acestuia acumulate de-a lungul contractului său cu organizația angajatoare sau implicații colaterale (H. S. Becker, 1960), care s-ar pierde dacă individul ar pleca din organizație și care rezultă într-o lipsă de alternative la situația actuală a angajatului (Powell & Meyer, 2004). Aceeași structură de personalitate, bazată pe aspecte precum extraversiunea și agreabilitatea este vizibilă și din rezultatele acestui studiu meta-analitic, ceea ce argumentează tipul de investiție în aspecte exterioare (contractul cu organizația angajatoare) și acțiuni în sprijinul construirii unei atitudini agreabile, politic corecte față de organizația angajatoare, mai degrabă decât unei atitudini centrate pe propriul succes, care i-ar fi putut permite flexibilitate în

alegerea ulterioară a unui alt loc de muncă. Gradul ridicat de nesiguranță pe care o persoană cu nivel elevat de nevrotism îl poate manifesta este puternic asociat cu rezultatele cu privire la acest tip de angajament și dimensiunea nevrotism.

Rezultatele prezentei meta-analize se pot adăuga faptului că angajamentul afectiv față de organizație este cel mai puternic și consistent predictor al unor variabile organizaționale privite ca rezultante, cum ar fi reținerea angajaților în organizație (Allen & colab., 2003; Meyer și Smith, 2000; Rhoades & colab., 2001), fapt care poate conduce la desenarea, în funcție de specificul și obiectivele companiilor și de specificațiile posturilor ce se doresc a fi ocupate, a unor profile ideale ale viitorilor angajați.

Admitem, însă, ca principală limită ale acestui demers meta-analitic faptul că acesta s-a bazat pe un număr restrâns de studii, ceea ce face ca rezultatele obținute să fie sensibile la modificări dacă se vor adăuga (vor apărea) studii noi de inclus în meta-analiză (valorile Fail-safe N fiind unele scăzute).

## **Studiul 2 – Adaptarea culturală a scalei Satisfacerea nevoilor psihologice la locul de muncă în context românesc**

În cadrul acestui studiu, am derulat două demersuri de cercetare, pe două eșantioane distincte însumând 624 de angajați români. Acestea au evidențiat rezultate care permit folosirea scalei în cea de-a doua versiune a sa pentru a evalua măsura în care cele trei tipuri de nevoi psihologice sunt satisfăcute. În cadrul organizațional, intervenții cu privire la motivarea angajaților ar fi necesar să fie însoțite de acest tip de evaluare a celor trei tipuri de nevoi, pentru a identifica, într-o manieră acurată, aria motivațională ce trebuie cu prioritate abordată, pentru eliminarea posibilelor probleme de performanță, comportamente contraproductive, implicare în

muncă, angajament organizațional și pentru a crește retenția în organizație a angajaților, în special a celor considerați talente sau angajați cheie.

Organizațiile ar putea fi conștiente de faptul că acele extra-mile pe care un angajat le parcurge sunt datorate satisfacerii unor condiții de ordin intern, în ceea ce privește angajatul și apoi de ordin extern, condiții catalogate ca fiind igienice și puțin rezistente în timp. Satisfacerea acestor trei nevoi psihologice (relaționare, competență și autonomie) face parte din crearea aceluși cadru intern favorizant investirii energiei pentru a merge, în plus, acea o extra-milă într-un moment critic și extra-mile, în mod constant, fără să așteptăm nimic în schimb, datorită faptului că recompensa este, precum factorii motivatori, de natură intrinsecă. Prin urmare, crearea cadrului necesar pentru ca aceste nevoi psihologice să fie satisfăcute și, respectiv, să ajute la creșterea performanței individuale și, implicit, organizaționale, poate fi contestată datorită costurilor pe care le presupune această creare de cadru. Putem, însă, să asigurăm acei angajatori care se îndoiesc de eficiența acestui tip de investiție că, odată create aceste condiții, doar costurile asociate cu menținerea acestor condiții pot fi luate în considerare ca fiind investiții financiare, restul fiind alimentat din dorința intrinsecă a angajaților de a performa și perpetua această stare de bine psihologic.

Pornind de la o serie de inadvertențe pe care rezultatele analizei factoriale le-au returnat după primele etape ale procesului de adaptare a scalei, am tras concluzia că adaptarea scalei trebuie să aibă în vedere traducerea în spiritul factorilor pe care intenționau itemii să îi acopere. O traducere de tipul celei realizate în prima versiune pentru itemul 13 „Simt că pot fi eu însumi/însămi la locul de muncă.”, care în chestionarul în limba engleză era: „I feel like I can be myself at my job”, este perfect realizată din punct de vedere literar. S-a văzut, însă, că este necesar să se înțeleagă „spiritul” itemului nu „litera” lui, pentru că, românii se percep ca fiind “ei



înșiși” atunci când corelează această idee cu ideea de competență, în timp ce belgienii asociază ideea “de a fi eu însumi” cu autonomia. Pentru a obține același efect, am tradus itemul sub forma „Mă simt în pielea mea la locul de muncă”. Este foarte probabil ca această percepere ca fiind tu însuși la locul de muncă să însemne pentru respondentul român a-ți face bine treaba și nicidecum a avea libertatea de alegere a metodelor prin care îți faci bine treaba. Să nu uităm că românii au fost evaluați ca fiind cei mai individualiști, după israelieni, într-un studiu (Trompenaars și Hapden-Turner, 1997) pe o populație de 30,000 de manageri din întreaga lume, dar acest lucru nu înseamnă faptul că știu /sunt și autonomi. Dorința de a se auto-proteja, de a se îngriji excesiv de propria persoană, vine din insecuritate mai mult decât din exercițiul autonomiei. Este foarte probabil ca acest fapt să fie datorat puternicii culturi de tip paternalist experimentată în comunism, cultură care nu permite manifestarea persoanei ca individualitate, ci în care capeți forță și valoare dacă ascuți de superiorul tău, adoptând o atitudine submisivă.

Autorii TAD (Teoria Autodeterminării – Deci și Ryan, 2000) admit că inclusiv această atitudine se poate înscrie în rândul atitudinilor ce țin de autonomie în înțelesul că alegi liber să urmezi instrucțiunile altuia. Cu siguranță, însă, un item ca cel de mai sus nu reflectă, în lipsa adaptării sale, spiritul factorului în care a fost intenționat inițial a fi inclus, respectiv factorul de Autonomie.

Discutând erorile corelate din cadrul ambelor modele (G și H) în care au fost permise pe rând trei, respectiv patru erori corelate, dincolo de relevanța statistic identificată pentru perechile de itemi e3-e5, e4-e6 și e7-e10 (în cazul modelului G) și, respectiv, e1-e13, e7-e10, e8-e9, e3-e5 (în cazul modelului H), unul dintre motivele evidente pentru care aceste erori apar este conținutul similar al itemilor. Această similaritate a mesajului transmis de itemii din diadele ale căror erori corelează este atât de natură explicită, de exemplu, în cazul itemilor 7 și 10: „Nu mă simt

îndeajuns de competent(ă) în postul pe care îl ocup.” vs. „Mă îndoiesc de capacitatea mea de a-mi efectua corect munca”, precum și de natură implicită, de exemplu, în cazul itemilor 3 și 5: „La locul de muncă nu prea interacționez cu ceilalți.” vs. „Deseori am senzația de singurătate când sunt cu colegii de lucru”, acolo unde se discută ideea de singurătate la locul de muncă, dar este exprimată diferit semantic, lipsind cuvinte apropiate ca sens, care ar favoriza corelarea erorilor (exemplu: competență /capacitate; competență /abilitate).

Cazul itemilor 1 și 13: „Nu mă simt cu adevărat legat(ă) de ceilalți la locul de muncă.” vs. „Mă simt în pielea mea la locul de muncă.” este unul deosebit prin aceea că e posibil ca motivul corelării erorilor să fie mesajul legat de limitele spațiului personal. Spunem că este un caz deosebit pentru că, dacă în cazul tuturor celorlalte seturi de itemi ale căror erori corelează, ambii itemi încarcă pe același factor, în situația diadei 1-13 avem doi itemi care încarcă pe factori diferiți, atât conform studiului original (Van den Broeck și colab., 2010), cât și conform celui de-al doilea studiu derulat în România. Se înregistrează încărcări similare cu cele raportate în cazul studiului original (itemul 1, pe factorul Relaționare, cu încărcări de .84 (Belgia), .78 (România) și itemul 13, pe factorul Autonomie, cu încărcări de .61 (Belgia), .53 (România)). Se pune întrebarea: „Care este legătura între cei doi itemi?” și am răspuns cu aceea că, în ambele cazuri, se face o discuție despre spațiul personal perceput. Diferența vine din aceea că în cazul itemului 13 se discută despre spațiul personal intern, așa cum este acesta perceput, (prin ideea de „piele a mea /corp al meu”), pe când, în cazul itemului 1, se vorbește despre spațiul personal extern, așa cum este acesta perceput, adică despre relația pe care persoana o stabilește între ea însăși și ceilalți (prin ideea de „a fi legat de ceilalți”).

Posibilele ipoteze de natură psihologică ce pot fi formulate în încercarea de a explica erorile corelate ale diversele perechi de itemi sau încărcarea mai elevată sau mai puțin elevată pe

un anumit factor a unui item. Una dintre direcțiile viitoare de cercetare poate fi chiar aceasta: de a valida ipoteze inițial formulate cu privire la aceste tipuri de erori corelate și la modul în care oamenii din diverse medii culturale percep anumiți itemi și îi încadrează într-un anumit tip de nevoie sau în alta.

Una dintre limitele studiului 2 a fost faptul că al doilea demers de cercetare din cadrul acestui studiu s-a bazat pe un eșantion relativ redus de participanți, fapt care a fost resimțit și în indicii mici de potrivire ale modelelor testate prin CFA. Însă, considerăm că obținerea încărcărilor potrivite bazate pe cea de-a doua versiune de traducere a fost un succes, în acest moment scala având trăsăturile psihometrice necesare pentru a fi aplicată și pe populație românească. Având în vedere că studiile de validare de criteriu și validare predictivă au fost efectuate în Belgia, iar rezultatele returnate au fost bune, preluăm această calitate a instrumentului ca fiind implicită. Cu toate acestea, ar fi interesant să fie derulate cât mai multe cercetări în care avem propuneri de concepte ce pot corela cu acela al satisfacerii nevoilor psihologice, într-o serie de medii, nu doar cel organizațional (de exemplu, în mediul școlar).

### **Studiul 3 - Caracteristicile personale ale angajaților ca predictorii ai angajamentului organizațional**

#### **Componenta 1 – Caracteristicile de personalitate ca predictorii pentru angajamentul organizațional**

Diferite aspecte de personalitate contribuie la predicția unor rezultate în organizație, personalitatea fiind un factor decisiv și în dezvoltarea unui tip sau altul de angajament organizațional (Erdheim & colab., 2006). Se confirmă, prin urmare, ipotezele studiului,

formulate în linie cu cercetările de până acum, care susțin faptul că trăsăturile de personalitate, la nivel de fațetă de personalitate, prezic cu o acuratețe mai ridicată comportamentele la locul de muncă (de exemplu, performanța în sarcină, performanța contextuală) comparativ cu trăsăturile de personalitate la nivel de factor (Judge & colab., 2013). Vom proceda la a explica posibilele implicații pe care anumite fațete le au cu privire la formele de angajament organizațional, făcând apel la definițiile oferite de autorii instrumentului NEO-PIR (Costa & McCrae, 1990, 1992) și incluse în manualul tehnic al instrumentului (Iliescu & colab. 2008).

În urma analizelor rulate în cadrul acestei componente a studiului, s-a confirmat că de 41% din varianța Angajamentului afectiv este responsabil un model format din patru fațete ce intră în componența a patru dintre cei cinci factori de personalitate. Lipsește Nevrotismul care a corelat semnificativ negativ, ca factor și ca fațete (cu excepția fațetei Impulsivitate), cu angajamentul afectiv. Nevrotismul a fost demonstrat a corela negativ cu rezultante importante la nivel organizațional precum performanța în muncă și satisfacția muncii (Judge & colab., 2002; Barrick & Mount, 1991; Brief, Butcher & Roberson, 1995). Cele patru fațete ale modelului care prezice cel mai bine angajamentul afectiv sunt Autodisciplina (parte din factorul Conștiinciozitate), Valorile (parte din factorul Deschidere), Căldura (ca parte a Extraversiei) și Încrederea (ca parte a Agreabilității). Singură, fațeta Autodisciplină contribuie cu 29% la explicarea varianței în Angajamentul Afectiv. Autodisciplina a fost definită de a fi „capacitatea de a întreprinde și de a termina sarcini în ciuda plictiselii sau a surselor de distragere” (Iliescu & colab., 2009), un accent deosebit punându-se pe capacitatea accentuată de a începe și de a finaliza sarcini, de a fi auto-motivat și persistent (Judge & colab., 2013). Cu alte cuvinte, dezvoltă angajament afectiv cu precădere acele persoane care au auto-determinarea de a adera la principiile și modurile de funcționare ale organizației, respectiv de a nu contesta valorile

acesteia. Se confirmă, în acest fel și faptul că dimensiunea legată de Valori contribuie negativ la predicția angajamentului afectiv. Mai exact, presupunem precum alți autori (Kumar & Bakhshi, 2010), că persoanele care au dimensiunea Valori ridicată sunt persoane care pot să nu pună accent pe aspecte ce sunt, în mod normal, valorizate, cum ar fi eforturile și investițiile pe care organizația le face, recompensele formale sau informale care, de obicei, leagă un angajat de organizația sa. Prin urmare, în cazul acestui tip de angajament, ca și în cazul celorlalte în structura căror modele de predicție apare această fațetă de Deschidere spre Valori, ea trebuie înțeleasă în cheia deschiderii spre a pune în discuție valorile și principiile după care organizația, în mod tradițional, se conduce. Persoana care este predispusă să dezvolte angajament afectiv deține și dimensiunea de Căldură a Extraversiei, cea care se referă la ușurința de a se apropia și leaga relații interpersonale. Foarte legată de factorul Agreabilitate, dar diferențiindu-se de acesta prin cordialitatea și disponibilitatea persoanei de a se dăruia, fațeta Căldură corelează înalt atât cu Agreabilitatea, ca factor global (.47<sup>\*\*\*</sup>), dar încă și mai înalt cu fațeta Încredere (.52<sup>\*\*\*</sup>) a Agreabilității care constituie al patrulea element al modelului care prezice cel mai bine formarea Angajamentului afectiv. Prezența acestei fațete aduce în peisaj elementul de încredere pe care angajatul îl are cu privire la onestitatea și bunele intenții ale organizației, fapt care creează, pe lângă dăruirea adusă în model de Căldura, alinierea oferită de tendința de a se alinia de valorile și principiile organizației și mai ales de aspectul de autodeterminare și disciplină adus de fațeta Autodisciplină, fundamentul dezvoltării la un angajat a atitudinii de angajament față de organizație de tip afectiv. Într-o exprimare prozaică, acest angajat își iubește organizația așa cum este aceasta, cum se prezintă aceasta, fără a o contesta sau a-i găsi defecte, alegând să stea lângă companie, investind-o cu încrederea sa și arătându-i devotamentul în mod neforțat și nemijlocit.

Cu privire la formarea angajamentului normativ, acel tip de angajament care reflectă sentimentul de loialitate față de organizație și care se bazează pe percepția angajatului față de obligația pe care o are față de instituție (Allen & Meyer, 1990), principalul factor ce prezice acest tip de atitudine este Agreabilitatea, rezultat obținut în linie și cu alte cercetări similare (Kumar & Bakhshi, 2010). În cel mai bun model de predicție care are în vedere fațetele personalității ca predictor, aspectul legat de Încredere (din cadrul factorului Agreabilitate) care explică singur, într-un prim model 4% din varianța Angajamentului Normativ, se combină cu aspectul legat de Valori, respectiv cu acceptarea valorilor tradiționale, cu Căldura și cu un alt aspect legat de Fantezie, care intră în alcătuirea modelului cu inversul său, indicând tendința de a fi prozaic și a se rezuma la realitate. O ultimă componentă pozitivă care se adaugă modelului este Simțul Datoriei, o fațetă a factorului Conștiinciozitate, care adaugă profilului persoanei predispuse la a dezvolta angajament normativ exact aspectul de „aderență strictă la principiile lor etice și la a-și îndeplini scrupulos și meticulos datoriile morale.” (Iliescu & colab., 2009). Ori, acesta este, însuși spiritul acestui tip de atitudine: faptul că angajatul percepe obligația de a rămâne în organizație ca răspuns la faptul că organizația i-a oferit, la rândul său, suport. Că nu e etic, nu e moral, nu e în acord cu norma internă să pleci după ce ai fost susținut, ajutat. Într-un studiu recent (Vandenberghe, C., Karim, M. & Manville, C., 2015), se arată că angajamentul normativ este uneori experimentat ca fiind generat din cauze exterioare persoanei și acționând în detrimentul stării de bine psihologic al persoanei și performanței acesteia (de exemplu când sub-componenta Lipsă de Alternativă din cadrul Angajamentului de Continuanță obține valori mari).

Vom discuta modelele ce prezic cel mai bine formarea Angajamentului de Continuanță pornind de la faptul că acest tip de angajament are în ceea ce privește modelul ce prezice cel mai bine Angajamentul de Continuanță, acesta este „alegerea unui individ de a rămâne în organizație

ca recunoaștere a implicațiilor pecuniare care pot surveni plecării sale. Este bazat pe evaluarea persoanei cu privire la „costurile” sau (daunele colaterale) asociate cu încetarea respectivei activități” (Allen & Meyer, 1990, p.3). Din start, înțelegem spiritul acestui tip de atitudine, iar acesta este explicat sintetic de cele două componente ale acestui construct, respectiv de lipsa de alternativă: angajatul rămâne în organizație pentru că nu întrevede alternative reale de schimbare a locului de muncă și, odată cu evaluarea lipsei de alternative, se adaugă sacrificiile majore percepute pe care angajatul le face prin rămânerea în organizație. Paleta afectivă care stă la baza formării acestui tip de angajament are conotații predominant negative, fiind dominată de frica de a schimba locul de muncă, privarea de libertatea alegerii, alegerea fiind determinată de necesitate mai mult decât de dorință, perturbările care ar interveni în viața angajatului care ar lua decizia de a părăsi organizația. În aceste condiții, nu este de mirare că Angajamentul de Continuanță este cel mai bine prezis de un model care are ca fațete componente Anxietatea (fațetă din cadrul Nevrotismului care, în modelul cu un singur factor predictor explică singură 6% din varianța criteriului), pragmatismul și centrarea pe realitate oferite de inversul fațetei Fantezie (din cadrul factorului Deschidere), Blândețea (fațetă din cadrul factorului Agreabilitate) care implică faptul că persoana ia în considerare, în deciziile sale, pe ceilalți (presupunem că poate fi vorba de persoanele din afara sferei profesionale) și, cu un mică valoare incrementală în model, fațeta Valori (din cadrul factorului Deschidere), despre care am mai vorbit, dar care, de această dată contribuie cu latura sa pozitivă, respectiv afirmând predispoziția angajatului de a contesta valorile, principiile și modurile de funcționare organizaționale.

Se impun câteva nuanțări cu privire la sub-componentele Angajamentului de Continuanță. Când avem în vedere sub-componenta legată de Sacrificiile Majore pe care persoana se așteaptă să le facă dacă ar pleca din organizație, structura modelului ce prezice în

prezentul studiu cel mai bine apariția acestui tip de atitudine explică exemplar spiritul acestei atitudini. Sacrificiile pe care persoana le face, o conduce să experimenteze starea descrisă de fațeta Anxietate (parte din factorul Nevrotism), care vorbește despre teama, nervozitatea, tensiunea și neliniștea care cuprinde persoana care face astfel de sacrificii precum și starea descrisă de fațeta Depresie (parte tot a factorului Nevrotism), fațetă care descrie apariția stărilor de tristețe, culpabilizare, neputință și singurătate. Această stare afectivă ce însoțește persoana care alege să rămână în organizație ca rezultat al unor Sacrificii Majore pe care este obligată să le facă se completează cu aspectul de pragmatism și abordare realistă, rece, a realității oferit de inversul fațetei Fantezie (din cadrul factorului Deschidere), precum și cu limitarea curiozității intelectuale, a generării de noi idei și abordări, pe care inversul fațetei Idei (tot parte a factorului Deschidere) o comportă. Întreg acest tablou negativ în esență capătă nuanțarea motivației posibile pe care angajatul o are, respectiv prezența Simțului Datoriei (fațetă din cadrul factorului de Conștiinciozitate) și a Căldurii (fațetă din cadrul factorului Extraversie) care conferă persoanei predispuse să aibă atitudinea presupusă de sub-componenta Sacrificii Majore a Angajamentului de Continuanță sensul actului său de sacrificiu: conștiința îi dictează să nu abandoneze organizația pentru că ar exista costuri prea mari asociate plecării, costuri care, speculăm, ar putea să îi afecteze și pe alții din apropierea persoanei care ar lua această decizie (vezi aspectul presupus de fațeta Căldură care vorbește de faptul că persoana se pune la dispoziția celuilalt, se dăruiește fiind extrem de apropiată în relațiile interpersonale).

Atitudinea angajatului care face o serie de sacrificii majore și decide să rămână în organizație este diferită de atitudinea angajatului care rămâne în organizație timorat fiind de presupusa sau real perceputa Lipsă de alternativă. Structura de personalitate care prezice cel mai bine apariția acestui tip de atitudine are la bază Timiditatea (fațetă din cadrul factorului



Nevrotism, care într-un model de predicție cu un singur factor răspunde singură de varianța a 6% din criteriu). Timiditatea predispoaze angajatul să simtă trăiri legate de jenă și rușine (în situația aceasta, cel mai probabil, cu privire la imposibilitatea de a identifica alternative viabile pentru schimbare) și de a-i se simți inferior celor din jurul său. Această stare este însoțită, găsim noi, în mod firesc, de ușurința de a trăi furie și emoții negative precum frustrare și amărăciune, stări afective descrise de fațeta Furie-Ostilitate (tot din cadrul factorului Nevrotism). Lipsa de alternativă este, de asemenea, o atitudine care este specifică persoanelor caracterizate de inversul fațetei Valori (din cadrul factorului Deschidere) și fațetei Căutarea Stimulării (din cadrul factorului Extraversie), ultima tendință inversă descriind blazarea persoanei, care nu resimte o nevoie puternică de animație și stimulare. Se păstrează, ca și în cazul criteriului principal, Angajament de Continuanță, aspectul legat de Blândețea persoanei, respectiv tendința persoanei de a lua în considerare, în deciziile sale, pe ceilalți.

Concluzionăm această parte de discuții legate de prima componentă a studiului al treilea prin aceea că personalitatea este unul dintre cei mai buni predictorii ai rezultatelor organizaționale, iar, în linie cu ce am demonstrat prin ipotezele formulate, utilizarea fațetelor de personalitate în detrimentul factorilor de personalitate asigură o predicție mai acurată din punct de vedere domeniu de conținut și calitativ superioară din punct de vedere al varianței în criteriu, atunci când analizăm angajamentul organizațional, în linie cu rezultatele altor studii de până acum (Judge & colab., 2013, Erdheim & colab., 2006).

## **Componenta 2 – Nevoile psihologice la locul de muncă, predictorii ai angajamentului organizațional**

În viziunea autorilor teoriei autodeterminării, satisfacerea tuturor celor trei nevoi psihologice conduce la rezultate organizaționale precum implicarea în muncă și starea de bine percepută la nivel organizațional (Deci, Ryan, Gagné, Leone, Usunov & Kornazheva, 2001).

De asemenea, s-a sugerat de unii autori că percepțiile angajaților cu privire la maniera în care organizația îi tratează (sprijinul organizațional perceput, *engl. perceived organizational support*) determină în angajați o atitudine față de angajator care conduce la potențarea comportamentelor legate de muncă, inclusiv a comportamentelor extra-rol (Eisenberger, Huntingon, Hutchinson & Sowa, 1986; Shore & Wayne, 1993).

Este interesant de urmărit cum, în cadrul modelelor de regresie propuse mai sus, nevoia de Autonomie este principalul predictor pentru generarea tipurilor de angajament, apărând în modelele ce prezic toate cele trei forme de angajament. Îi urmează nevoia de relaționare care apare în predicția angajamentului de tip afectiv și a angajamentului de tip normativ. Perceperea satisfacerii nevoii de competență joacă un rol marginal, negativ. Această concluzie ne conduce la a pune sub semnul întrebării ceea ce teoretizează autorii teoriei auto-determinării care privesc cele trei nevoi ca fiind obligatoriu a fi îndeplinite împreună, ca un tot unitar, pentru ca o persoană să poată resimți starea de bine psihologic (Deci & Ryan, 2000, p. 326). Ori, pe baza acestor rezultate, am putea, cel puțin pune sub semnul întrebării și gândi ca fiind o nouă linie de cercetare viitoare determinarea indisolubilității acestei legături dintre cele trei tipuri de nevoi psihologice, dacă nu chiar să o contestăm. Speculăm și că, prin natura lor, cele trei nevoi satisfac aspecte diferite, chiar dacă autorii teoriei auto-determinării le numesc pe toate „nutrienți necesari” (Deci & Ryan, 2000, p. 326). Găsim Autonomia și Relaționarea de natură mult endogenă (în acest sens, teoria atașamentului, Bowlby, (1969)), comparativ cu nevoia de Competență, pe care o vedem mai mult de natură exogenă, socială.

În investigarea antecedentelor angajamentului organizațional trebuie să reamintim definițiile oferite de autori (Allen & Meyer, 1990) cu privire la aceste trei tipuri de atitudini și să le corelăm cu fiecare dintre definițiile oferite pentru cele trei nevoi de bază (postulate de teoria auto-determinării) (Deci & Ryan, 2000).

Angajamentul afectiv față de organizație se referă la modul în care o persoană se identifică cu, se implică și se atașează emoțional de organizație. Cel mai bine, prezice formarea acestui tip de atitudine, prezența autonomiei, respectiv a nevoii de a percepe un sentiment de libertate profundă în relație cu ceilalți și cu scopurile personale, formulate în linie cu setul de valori personale (Ryan și Deci, 2000). Este esențial, prin urmare, ca angajatul să aibă sentimentul viu că el a ales liber să se identifice cu firma și nu că firma i-a impus /sugerat acest lucru. Este valabil și pentru restul atitudinilor legate de angajamentul în organizație, acolo unde autonomia joacă un rol în predicția respectivelor atitudini. De exemplu, e important ca în cazul angajamentului normativ, respectiv a acelei atitudini reflectă care reflectă sentimentul de loialitate față de organizație, bazat pe percepția angajatului față de obligația pe care o are față de instituție, să existe sentimentul că loialitatea sau obligația percepută este liber aleasă sau, cel puțin, liber conștientizată. În situația în care vorbim despre angajamentul de continuitate, respectiv alegerea unui individ de a rămâne în organizație ca recunoaștere a implicațiilor pecuniare care pot surveni plecării sale, este clar faptul că există o decizie liberă a angajatului de a rămâne și a face Sacrificii Majore și a înțelege și accepta Lipsa de alternative și asta poate fi legătura cu aspectul legat de Autonomie. Să nu uităm, însă, că cea mai mare parte a acestui tip de angajament este înțeles în spiritul îngrădirii libertății pe care alte opțiuni, de exemplu, i le-ar oferi angajatului. Acesta este, presupunem, motivul pentru care, gradul în care autonomia explică într-o foarte mică măsură (1.3%) formarea angajamentului de continuitate.

Din punct de vedere al puterii de predicție, nevoia de relaționare este următorul predictor în explicarea varianței criteriilor legate de angajamentul organizațional. Această nevoie este înțeleasă ca o stare subiectivă de conectare cu ceilalți (Deci și Ryan, 2000), absolut necesară atunci când se urmărește ca angajatul să se identifice cu valorile și practicile companiei (ca în cazul angajamentului afectiv) sau să recunoască suportul pe care l-a avut din partea organizației (ca în cazul angajamentului normativ).

Cea de-a treia nevoie, respectiv nevoia de a se simți competent, respectiv eficient în gestionarea mediului și a aspectelor vieții, manifestarea forței unei persoane de a-și defini un sens personal, nu apare corelată decât negativ și de-o intensitate foarte scăzută cu un tip de angajament (respectiv cu angajamentul de continuitate, fațeta Lipsă de alternative). Este singurul posibil moment în care angajatul, evaluând alternativele, opțiunile pe care piața, de exemplu, i le oferă, poate să facă apel la sentimentul perceput de a fi recunoscut ca persoană competentă, ca persoană care are forța de a gestiona mediul. Însă, precum ne spune spiritul sub-componentei angajamentului de continuitate, angajatul percepe Lipsa acestor alternative, de unde și corelația negativă pe care perceperea satisfacerii nevoii de autonomie contribuie minimal, dar negativ în modelul de predicție.

Ca o concluzie, și perceperea satisfacerii nevoilor psihologice la locul de muncă se constituie ca predictor al tipurilor de angajament în organizație, contribuind într-o măsură mai mare sau mai scăzută la varianța acestor criterii, dar, cu certitudine, în mod distinct (diferit conceptual), pe fiecare tip de nevoie în parte și în mod independent (separat față de restul tipurilor de nevoi psihologice înțelese în cheia teoriei auto-determinării).

### **Componenta 3 – Valorile individuale ca predictor ai angajamentului organizațional**

Meyer și Allen (1997) remarcă existența a cel puțin trei tipuri de convingeri demonstrate a avea legături puternice și consistente cu angajamentul în organizație: credința ca organizația te susține (Eisenberger, Fasolo & Davis-LaMastro, 1990), își tratează angajații corect (McFarlin & Sweeny, 1992) și contribuie la sentimentul angajaților de a se simți competenți și valoroși (Mathieu & Zajac, 1990; Steers, 1977). Rezultatele obținute în urma rulării regresiei liniare multiple în care ca predictor ai angajamentului organizațional sunt seturile de valori pe care angajații și le-ar dori să le regăsească în organizație, arată că există trei tipuri de valori pe care angajații le iau în considerare atunci când își formează un tip sau altul de atitudine de angajament: Responsabilitatea socială, Stabilitatea și Inovația. Responsabilitatea socială ține împreună cu Stabilitatea de un factor mai amplu, denumit Mediu, nu doar mediul organizației ci mediul în sens mai larg, environmental.

În înțelesul desprins din analiza rezultatelor din cadrul acestei de-a treia componente a studiului, Angajamentul Afectiv poate fi prezis de combinația valorică dintre Responsabilitatea Socială și Inovație.

Inovația este în directă relație cu abilitatea unei persoane de a gestiona, în moduri inovative, mediul, respectiv de a se adapta schimbărilor continue din mediu. Importanța acestui tip de valoare este consistentă cu cercetările recente în domeniul inovației în management, de exemplu, când se discută despre capacitatea managerilor de a se adapta rapid într-un mediu în schimbare (Amabile & colab. 2004; Mumford & colab. 2002; Shalley & Gilson 2004; West & Anderson 1996).

Această abilitate de adaptare la mediu îi dă confortul necesar dezvoltării angajamentului de natură afectivă (speculăm, la acest moment) și este, în strânsă legătură, găsim, cu dimensiunea legată de perceperea nevoii de Autonomie demonstrată a exista în componența modelului ce

prezice, din punct de vedere al nevoilor psihologice, Angajamentul de natură Afectivă, pe când dimensiunea valorică Responsabilitate socială poate fi pusă în directă legătură cu perceperea nevoii de Relaționare.

Varianța în criteriul Angajamentul normativ este prezisă în măsură de 9% de Responsabilitatea socială, fapt care poate fi pus în directă legătură cu sprijinul social perceput de către angajat din partea angajatorului și implicarea acestuia în bunăstarea angajatului, sprijin care generează angajatului, în vreme, sentimentul obligației de a rămâne lângă angajator.

Angajamentul de continuitate și sub-componentele sale (Sacrificii Majore și Lipsa de alternativă) sunt prezise în proporții scăzute, dar semnificative din punct de vedere statistic (4%, 5%, respectiv 2%) de către setul de valori denumit Stabilitate. Acesta descrie acele orientări valorice care vorbesc despre necesitatea persoanei de a se simți securizat, păzit de neprevăzut și incertitudine, ceea ce e corelat foarte relevant cu incapacitatea pe care angajatul care resimte atitudinea de angajament de continuitate o are. Să ne amintim de structura modelului care prezice angajamentul de continuitate din punct de vedere al predictorilor de personalitate. Anxietatea era principala componentă a modelului, anxietate care determină angajatul să valorizeze un mediu stabil, securizant.

Ca o concluzie la această componentă a studiului, valorile se constituie ca predictorii ce contribuie semnificativ statistic în varianța criteriului angajament organizațional, sub toate formele sale (angajament afectiv, normativ și de continuitate). În mod specific, congruența valorică este elementul care explică cel mai bine formarea angajamentului afectiv și normativ, pe când anumite valori, sunt explicate de seturi de valori individuale (în cazul atitudinilor legate de angajamentul de continuitate) la fel de bine precum sunt explicate și de congruența valorică. Este momentul în care se confirmă aspectul conceptual diferit al angajamentului de continuitate,

comparativ cu cel afectiv și cu cel normativ. Angajatul care dezvoltă angajament de continuitate nu pune accent pe aspectul valoric din organizație. Regulile, normele, standardele, cutumele organizației, care îi definesc sistemul de valori (cel organizațional) sunt aproape indiferente omului care dezvoltă angajament de continuitate. El rămâne în organizație pentru că nu are alte opțiuni, nu pentru că se identifică sau se simte cumva, cuiva dator. El nu poate alege. Este prins ca într-o capcană în companie, iar impunerea asupra lui a sistemului de valori poate conduce (speculăm), la amplificarea comportamentelor contraproductive sau a acuzelor legate de sănătate. Se conturează, prin urmare, o nouă direcție de cercetare pentru viitor, respectiv impactul pe care impunerea unui set de valori poate conduce la fenomene contraproductive, stress ocupațional, respectiv poate afecta sănătatea angajatului.

#### **Componenta 4 – Modele integrate. Generarea unui model tridimensional de predicție a tipurilor de angajament organizațional**

Rezultatele obținute susțin ipotezele conform cărora se obțin modele mult îmbunătățite din punct de vedere al predicției la adăugarea celor trei tipuri de predictor: personalitate, nevoi psihologice și valori comparativ cu situația în care se iau în considerare elemente din doar una sau două dintre aceste categorii de predictor. Astfel, explicarea angajamentului afectiv se face printr-un model care explică 51.9 % în varianța criteriului, mult îmbunătățit față de modelul ce prezice același tip de angajament prin intermediul personalității, valorilor sau nevoilor psihologice. Aceeași concluzie este valabilă în cazul explicării tuturor formelor de angajament. Este de remarcat faptul că, în aproape toate cazurile, adăugarea congruenței valorice adăuga valoare modelului, în cazul predicției angajamentului de continuitate (scala generală), modelul ce explică 16.2% din varianța criteriului conține valoarea individuală denumită Stabilitate și nu

congruența valorică. Prin urmare, persoana care formează angajament de continuitate, forma dovedită a corela cu nevrotismul și comportamentele contraproductive, este anxioasă, valorizează stabilitatea, este tradițională din punct de vedere valoric, este blândă, este conectată puternic la realitatea vieții fără-și permite multe fantezii, are nevoie să simtă că se poate manifesta autonom și independent, cu toate că, prin natura tipului de atitudine ce îl dezvoltă, ea nu este liberă. În comparație cu această persoană, care valorizează Autonomia, persoana animată de angajament de continuitate, dar care percepe rămânerea sa în organizație ca o lipsă de alternativă este o persoană timidă, care nu ține să pună în discuții valori ale celorlalți, ci, dimpotrivă, care se aliniază valoric organizației, ne-confrontativă, însă caracterizată de afecte negative din zona furiei și ostilității și care mai găsește puține plăceri în viață, necăutând stimulări.

Se validează doar parțial ipoteza cu privire la indicii diferiți de explicare a variației diverselor tipuri de angajament pe care, în funcție de gen, modelele le înregistrează. Astfel, în cazul femeilor vs. bărbaților vs. populației generale, modelele 1 vor fi luate în considerare: modelul care prezice angajamentul afectiv, prezice în procent de 55.1% vs. 46.8% vs. 51.9% criteriul. În cazul angajamentului normativ, se explică 37.0% vs. 32.9% vs. 36.6% criteriul. În cazul angajamentului de continuitate, modelul prezice un procent de 15.9% vs. 16.1% vs. 16.2% criteriul, ceea ce înseamnă că nu există diferențe între femei și bărbați. Nu se validează ipoteza de lucru în cazul sub-componentei sacrificii majore din cadrul scalei angajament de continuitate care este explicată în procente similare atât la femei (15.3%) cât și la bărbați (14.8%) comparativ cu populația generală (15.0%). În cazul Lipsei de alternativă, se validează ipoteza de lucru, prin aceea că la femei, modelul 1 propus, explică 18.6% din varianța în criteriu comparativ cu 13.3% în cazul bărbaților și vis-a-vis de 14.3% (populație generală).



#### **Studiul 4 – Rolul mediator al satisfacerii nevoilor psihologice în relația dintre nevrotism și angajamentul organizațional**

Analizând rezultatele relațiilor de mediere instalate (totale și parțiale) sau a relațiilor de mediere care nu s-au confirmat, putem concluziona ca cele patru tipuri de rezultate din organizație, respectiv trei tipuri de angajament organizațional și intenția de plecare din organizație sunt diferit afectate de prezența în relația cu nevrotismul de percepția cu privire la satisfacerea celor trei tipuri de nevoi, denumite „nutrienți necesari” (Ryan și Deci, 2000) pentru instalarea unei stări de bine psihologic. În acest context, atingerea stării de auto-actualizare și absența stărilor de anxietate, depresie și a simptomelor somatice (Ryan și Deci, 2000) pentru care prezența celor trei factori motivatori constituie antecedente (Ryff, 1989) devine un subiect de dezbătut, din punct de vedere al implicării separate sau unitare a acestor factori și, de asemenea, din punct de vedere al diferenței de impact între cei trei factori.

Este de remarcat faptul că percepția satisfacerii nevoii de competență, atunci când această nevoie este considerată ca mediator separat pentru relațiile studiate, este diferită ca impact față de percepția satisfacerii celorlalte două nevoi: de autonomie și de relaționare. Cu excepția situației în care satisfacerea nevoii de competență se confirmă ca mediator al relației dintre nevrotism și angajamentul organizațional de tip afectiv, explicând 40% din relație (Vezi Tabelul 30 (a)), acest factor este nesemnificativ, invalidându-i-se rolul de mediator al relației dintre nevrotism și, pe rând, angajamentul organizațional de tip normativ, angajamentul organizațional de continuantă și intenția de plecare din organizație.

Aceste rezultate ne determină să formulăm întrebarea cu privire la modul în care percepția satisfacerii /frustrării nevoii de competență se constituie ca factor esențial ce intervine

în explicarea relației cu rezultatele organizaționale studiate. Rezultatele arată că rolul explicativ al acestui factor este de intensitate scăzută, comparativ cu, de exemplu, percepția cu privire la satisfacerea nevoii de autonomie sau a nevoii de relaționare. Am testat, prin urmare, și modele din care am eliminat cu totul percepția satisfacerii nevoii de competență și s-a dovedit că există diferențe extrem de scăzute între valoarea  $R^2$  a modelului cu trei nevoi și valoarea  $R^2$  a modelului cu doar două nevoi incluse ca mediatori. Acest lucru arată faptul că relațiile dintre nevrotism și rezultatele organizaționale studiate (angajament și intenție de plecare) sunt mediate și fără luarea în considerare a satisfacerii nevoii de competență. Există, prin urmare, o posibilă concluzie care poate fi derivată din aceste rezultate respectiv faptul că natura celor trei nevoi este diferită, în esență și că, nevoia de autonomie și cea de relaționare, este mai degrabă intrinsecă, endogenă, în timp ce, natura nevoii de a te simți competent este mai mult extrinsecă, exogenă sau are, mai degrabă, implicații sociale, dobândite, comparativ cu a celorlalte două nevoi care au, mai degrabă, implicații psihologice profund individuale, înnăscute (vezi, în acest sens, teoria atașamentului aparținând lui Bowlby (1969)).

Aducem, prin urmare, o perspectivă nouă legată de diferența de structură și natură a celor trei nevoi care, în înțelesul atribuit până acum de teoria auto-determinării (Deci și Ryan, 2000; Ryan și Deci, 2000), sunt definite ca experiențe personale înnăscute legate de nevoia de a trăi sentimentul afilierii, sentimentul de a fi competent și sentimentul alegerii libere (chiar dacă aceasta poate presupune și alegerea ca un altul să ia decizii în locul tău). (Van den Broeck și colab., 2010). Considerăm că e important să privim aceste nevoi din perspectiva subiectului (intern) și nu a obiectului (extern), chiar dacă, în cazul nevoii de relaționare se discută de afilierea de obiect(e) extern(e), dar că, de exemplu, nevoia unei persoane de a se simți competent nu este consituită *a-priori* și are o natură *post-hoc* comparativ cu celelalte două nevoi. În mod

concret, propunem perspectiva apariției celor două nevoi (de autonomie și de relaționare) la momentul  $t_0$ , iar a apariției nevoii de competență la momentul  $t_1$ . Cu ce poate ajuta această diferențiere studiul nostru și cercetările ulterioare? Această concluzie are implicații practice în aceea că organizațiile își concentrează enorm de multe eforturi înspre a reține angajații și a-i capacita pentru a se atașa afectiv de organizație subliniind, cu precădere, importanța feedback-ului care ajută /hrănește /satisfacă angajatului nevoia de a se simți competent. Aceasta, însă, în lipsa satisfacerii celorlalte două nevoi (de autonomie și de relaționare) are impact minimal asupra retenției de personal. Mai mult, dorim să arătăm că organizațiile ar putea alege (dacă ar fi să adere la o soluție extremă) să nu stimuleze această nevoie de competență, dar să ajute angajații să perceapă faptul că au satisfăcute nevoia de autonomie și cea de relaționare, iar rezultatele cu privire la crearea angajamentului și retenției în organizație ar fi similare cu situația în care ar include și satisfacerea nevoii de competență în preocupările lor de motivare.

Este firesc ca organizațiile să își dorească să își centreze atenția pe aspecte care țin de competență, performanță, profit, dar asta este preocuparea primară a angajatorilor. Preocuparea primară a angajaților (fie ea conștientizată în mod partial) este de a-și defini și trăi /experimenta un sens personal (care include dacă nu chiar pornește de la nevoia de libertate și nevoia de afiliere). Prin urmare, este esențial ca organizațiile să pună un accent deosebit pe procesul de definire a sensului personal al unui angajat pornind de la grija de a crea acele condiții în care angajatul să experimenteze o stare subiectivă de conectare cu ceilalți și de a percepe un sentiment de libertate profundă în relație cu ceilalți și cu scopurile personale, formulate în linie cu setul de valori personale (Ryan și Deci, 2000). Acestor două condiții esențiale (respectiv celor care răspund nevoii de relaționare, respectiv autonomie), li se pot adăuga eforturile legate de

crearea acelor condiții care ajută un angajat să se simtă competent, respectiv eficient în gestionarea mediului și a aspectelor vieții (Deci și Ryan, 2000).

Am ales pentru studiul rolului de mediere al nevoilor la locul de muncă, în mod special, o relație care conține nevrotismul, ca fiind cel mai ubicuu în definiție, factor de personalitate (McCrae & Costa, 1987), asociat cu caracteristici cum ar fi instabilitatea emoțională, neîncrederea, anxietatea, auto-compătimirea și incapacitatea de ajustare la nivel psihologic (Goldberg, 1990; Judge, Higgins, Thoresen, & Barrick, 1999), precum și cu îngrijorarea, insecuritatea, stângăcia și caracterul pătimaș al unei persoane (McCrae & Costa, 1987) și cu limitarea în ceea ce privește manifestarea abilităților sociale și evitarea situațiilor ce presupun preluarea controlului (Judge, Locke, & Durham, 1997).

De ce am avut această intenție? Pentru a vedea care sunt, în, poate, cea mai dificil de gestionat pentru organizații situații (cea în care aspectele de nevrotism ale unei persoane se manifestă), posibilele strategii acționale. Ce explică relația unei astfel de persoane cu intenția sa de plecare din organizație sau cu posibilitatea ca această persoană să dezvolte angajament organizațional (preferabil de natură afectivă)? Aminteam mai sus, în lucrare, studiul derulat de Raja, Johns, Ntalianis, în 2004, care arată că persoanele cu un grad ridicat de nevrotism nu se vor implica în relații ce le-ar angaja pe o lungă durată de timp și, respectiv, în relații ce presupun prezența unor abilități sociale bine dezvoltate, încredere în ceilalți și inițiativă. Studiul arată că implicarea acestor persoane este punctuală, în proiecte de scurtă durată, iar schimburile la care participă sunt strict economice, lipsite de componente ce țin de încredere și grad ridicat de inițiativă. În cazul relațiilor de mediere totală, atunci când variabila independentă nu mai afectează variabila dependentă după controlul variabilei mediatore așa încât ecuația c' devine zero (Kenny, 2014). În cazul studiului actual, atunci când este controlată percepția satisfacerii

nevoii de autonomie, nevrotismul nu mai afectează angajamentul de tip afectiv și intenția de plecare, atunci când este controlată percepția satisfacerii nevoii de relaționare nevrotismul nu mai afectează angajamentul de tip afectiv și angajamentul de tip normativ, iar când sunt controlate, în același timp, percepțiile cu privire la satisfacerea celor trei nevoi (autonomie, relaționare și competență), nevrotismul nu mai afectează intenția de plecare din organizație și angajamentul de tip normativ, respectiv sentimentul de loialitate față de organizație care se bazează pe percepția angajatului față de obligația pe care o are față de instituție.

Exact cum am ales să discutăm, în mod particular, impactul secundar pe care percepția cu privire la satisfacerea nevoii de competență îl joacă în anularea efectului pe care nevrotismul îl are în relația cu rezultatele organizaționale, este important să discutăm și maniera în care angajamentul de continuitate, ca expresie total nedorită de angajament este generat.

Angajamentul de continuitate este înțeles ca fiind alegerea unui individ de a rămâne în organizație ca recunoaștere a implicațiilor pecuniare care pot surveni plecării sale (Allen & Meyer, 1990, 1991, 1997). Comparativ cu angajamentul normativ, care este o formă de „obligație față de alții (față de organizație)”, considerăm angajamentul de continuitate ca pe o formă de „obligație față de sine” percepută de angajat, respectiv un tip de angajament care poate deveni toxic dacă prezența sa se acutizează. De ce alegem să denumim acest tip de angajament ca formă de „obligație față de sine”? Pentru că această formă de angajament față de organizație este rezultatul unor decizii ce aduc în prim plan trăirea, de către angajat, a unor emoții negative, respectiv, pe de o parte conștientizarea costurilor asociate plecării din organizație (persoana realizează că s-ar expune pe sine la o serie de privații sau incapacități de a gestiona optim cerințele mediului; vezi sub-scala Sacrificii Majore) și, pe de altă parte, decizii cu privire la situația în care s-ar plasa plecând dintr-o organizație care îi oferă o siguranță, fie aceasta și

temporară, cu privire la locul de muncă, într-o piață ce îi „oferă” lipsă de alternative (vezi sub-scala Lipsă de Alternative). Angajatul este plasat, prin urmare, într-o imposibilitate de a se mișca, adică de a se simți liber. Nevrotismul corelează pozitiv, semnificativ statistic, cu angajamentul de continuitate (ca scală unitară) (.24,  $p < .01$ ) și formele sale (lipsa de alternative și sacrificiile majore) (.19,  $p < .01$  și respectiv .22,  $p < .01$ ). Atunci când percepția satisfacerii nevoii de autonomie intervine în relația pozitivă dintre nevrotism și angajamentul de continuitate, medierea este parțială, iar reducerea efectului nevrotismului asupra angajamentului de continuitate este semnificativ statistică, diminuând valoarea efectului direct ( $B = .91$ ,  $p = .001$ ), iar efectul total este ( $B = .67$ ,  $p = .001$ ). În această situație, percepția satisfacerii nevoii de autonomie explică 36% din relația dintre nevrotism și angajamentul de continuitate. În aceeași manieră, atunci când percepția satisfacerii nevoii de relaționare intervine în relația pozitivă dintre nevrotism și angajamentul de continuitate, medierea este parțială, iar reducerea efectului nevrotismului asupra angajamentului de continuitate este semnificativ statistică, diminuând valoarea efectului direct ( $B = .77$ ,  $p = .001$ ), iar efectul total este ( $B = .67$ ,  $p = .001$ ), percepția satisfacerii nevoii de autonomie explicând 16% din relația dintre nevrotism și angajamentul de continuitate. În situația în care atât percepția satisfacerii nevoii de autonomie cât și cea legată de relaționare intervin împreună în relația pozitivă dintre nevrotism și angajamentul de continuitate, medierea este parțială, iar reducerea efectului nevrotismului asupra angajamentului de continuitate este semnificativ statistic, diminuând valoarea efectului direct ( $B = .87$ ,  $p = .001$ ), iar efectul total este ( $B = .67$ ,  $p = .001$ ), percepția satisfacerii celor două nevoi explicând 37% din relația dintre nevrotism și angajamentul de continuitate. Percepția satisfacției nevoii de competență este nesemnificativă în relația dintre nevrotism și angajamentul de continuitate.

Revenind la punctul de vedere exprimat de Eisenberger & colab. (1986) cu privire la angajament văzut din perspectiva schimbului social, cu cât angajații vor experimenta sentimentul că organizația susține nevoile lor, cu atât sentimentul obligației de a întoarce angajamentul către organizație va fi mai ridicat și, respectiv, se va eleva și nivelul manifestării comportamentului civic în organizație (*engl. citizenship behaviour*), care implică prezența comportamentelor extra-rol (Bateman & Organ, 1983; Organ, 1990; Bolino & Turnley, 2005). Pentru a percepe, însă, faptul că organizația oferă suportul necesar, angajatul trebuie să regăsească acei factori care să îi creeze starea de bine psihologic, respectiv trebuie să perceapă satisfacerea nevoilor la locul de muncă. Am arătat în acest studiu cum, prin satisfacerea nevoilor de autonomie și relaționare și, secundar, prin satisfacerea nevoii de competență, efectul nevrotismului asupra unor rezultate organizaționale poate fi anulat sau diminuat. Este, din perspectiva noastră, un pas mai departe în cercetarea asupra efectelor pe care satisfacerea nevoilor psihologice la locul de muncă le are. Într-un studiu viitor vom cerceta maniera în care alte aspecte importante (precum congruența valorică) pot interveni în relația dintre personalitate, satisfacerea nevoilor la locul de muncă și tipurile de angajament față de organizație și intenția de plecare din organizație.

## **CONCLUZII ȘI DISCUȚII GENERALE**

Interesul pentru acest tip de demers a venit din întâlnirea cu angajatori care au convingerea că fluctuația de personal scăzută pe care compania o înregistrează este un indicator al satisfacției angajaților, performanței acestora, brand-ului de angajator etc. Contextul economic pe care l-am depășit în ultimii ani a contribuit la distanțarea angajatorilor de realitatea satisfacției angajaților lor și tipului de angajament dezvoltat de aceștia față de organizație, pentru că piața a oferit un context sărac în oportunități. Pe fondul unor tensiuni interioare generate de sentimentul nesiguranței

locului de muncă, angajații au fost și sunt în pericol să dezvolte o formă de angajament față de organizație care să fie în directă relație cu comportamente contraproductive și /sau cu starea de sănătate a angajatului.

Pe parcursul tezei am adresat în manieră progresivă întrebarea legată de maniera în care un angajator poate aborda, mai personalizat decât o face astăzi, aspectul legat de dezvoltarea angajamentului organizațional de tip afectiv, menținerea în atenție a angajamentului organizațional de tip normativ și diminuarea incidenței angajamentului organizațional de continuitate (cu ambele sale fațete).

Având ca fir roșu pe parcursul întregii lucrări ideea că bazele primare de dezvoltare a angajamentului afectiv față de organizație sunt constituite de implicarea personală, identificarea cu obiectivele organizației și congruența sistemelor de valori, cel individual și cel promovat în organizație (cf. T. E. Becker, 1992; T. E. Becker & colab., 1996), demersul nostru s-a dorit a investiga maniera în care se poate, în mod concret, ajunge la formarea acestui tip de angajament, prin implicarea a trei dintre caracteristicile fundamentale individuale ale unei persoane, respectiv: personalitatea, sistemul de valori, nevoile psihologice resimțite la locul de muncă. Despre personalitate s-a discutat ca având directă legătură cu o serie de rezultate organizaționale precum: performanța la locul de muncă (Tokar, Fischer & Subich, 1998; Barrick & Mount, 1991), satisfacția angajaților (Connolly & Viswesvaran 2000; Judge & colab., 2002), comportamentul civic organizațional (Organ, 1994; Organ & Lingl, 1995; Organ & Ryan, 1995).

Am centrat primul studiu al prezentei lucrări (meta-analiza) pe identificarea unor variabile ce pot juca un rol moderator în relația dintre trăsăturile de personalitate și tipurile de angajament față de organizație. Am concluzionat că aspecte precum tipul de organizație (non-profit sau guvernamentală vs. orientată spre profit), locația organizației (a participanților)



(cultură occidentală vs. cultură orientală) și vechime în cadrul organizației (sub 10 ani vechime vs. peste 10 ani / cel puțin 10 ani vechime în organizația respectivă) au fost principalii moderatori ai relației discutate.

Un alt aspect extrem de important, care odată cu formularea meta-teoriei auto-determinării (TAD) (*engl. Self Determination Theory, SDT*, Deci și Ryan, 2000; Ryan și Deci, 2000), devine extrem de central pentru înțelegerea motivației angajaților, este cel al percepției satisfacerii nevoilor psihologice la locul de muncă. Acestea sunt plasate de către autorii teoriei auto-determinării în registrul aspectelor înnăscute, comparativ cu punctul de vedere susținut de McClelland (1961) care consideră aceste aspecte ca fiind învățate. Autorii le denumesc „nutrienții necesari ce trebuie procurați de un organism viu pentru a-și menține creșterea, integritatea și sănătatea” (Deci & Ryan, 2000, p. 326). O funcționare optimă a unui organism, însă, depinde nu de măsura în care o anumită persoană își manifestă o anumită nevoie, ci de gradul în care persoana percepe satisfacerea respectivei nevoi (Van den Broeck, Vansteenkiste, De Witte, Soenens, & Lens, 2010). Există, prin urmare, o stare asociată cu frustrarea acestor nevoi, stare caracterizată de lipsă de energie, proastă funcționare și boală, iar această stare de frustrare a nevoilor poate apărea pe fondul unor condiții experimentate de individ ca fiind dificile, caracterizate de control excesiv și haos (Vander Elst & al., 2012). În vederea testării prezenței unei stări de satisfacere sau de frustrare a acestor nevoi psihologice am derulat un al doilea studiu dedicat adaptării culturale a Scala Satisfacerii Nevoilor Psihologice la locul de muncă.

Sistemul de valori este a treia componentă pe care am gândit-o a face parte din modelele care prezic dezvoltarea tipurilor de angajament organizațional. Împreună cu factorii și fațetele de personalitate înțeleși /înțelese în cheia teoriei celor cinci mari factori de personalitate (Costa & McCrae, 1990), am investigat maniera în care setul de valori individuale este suficient pentru

determinarea tipului de angajament afectiv sau este necesar, așa cum s-a dovedit a fi, ca angajatul să experimenteze o aliniere valorică dintre valorile individuale și valorile organizaționale.

În sensul acesta am derulat un al treilea demers de cercetare, multi-studiu, în care am rulat patru studii ce au contribuit la alcătuirea câte unui model de regresie ce explică într-o manieră mult îmbunătățită formarea tipurilor de angajament comparativ cu orice model ce se rezumă la una sau două dintre componentele amintite.

Am încheiat teza printr-un studiu dedicat intervențiilor la care organizațiile ar putea să adere dacă ar avea în atenție rolul mediator pe care perceperea nevoii de autonomie și a nevoii de relaționare o au comparativ cu mult mai modestul impact pe care nevoia de competență o are în dezvoltarea angajamentului de tip afectiv.

## **Limite**

Principala limită a acestui demers de cercetare derulat în această teză este designul de cercetare de tip transversal, care nu permite prezența unor inferențe cauzale. Acesta este motivul pentru care bazăm relațiile formate între diverselor variabile predictor și variabilele criteriu pe literatura din acest domeniu și toate cercetările efectuate până în acest moment cu privire la aceste variabile.

Corelată cu această primă limită, putem aminti o limită în prezența a destul de puține cercetări derulate până acum în zona corelării și nu doar studierii antecedentelor tipurilor de angajament, respectiv a demersurilor concrete de a genera modele ce pot ajuta nu doar cercetătorul, ci și practicianul în activitatea sa. Această limită a determinat includerea a relativ puține cercetări în demersul nostru meta-analitic.

O altă limită clară a acestui demers de cercetare, dar și un avantaj pentru cercetări ulterioare, a fost faptul că nu am centrat mai robust atenția asupra consecințelor negative pe care supra-angajamentul (*engl. over-commitment-ul*) îl are în zona generării comportamentelor contraproductive și /sau a problemelor legate de degradarea stării de sănătate a angajatului. De asemenea, am fost interesați, dar nu am raportat în întregime toate rezultatele studiilor derulate în cadrul acestui demers de cercetare, de maniera în care o prea mare congruență valorică ar conduce la rezultate negative în starea de bine a angajatului. Am rulat interesați de această posibilă idee de cercetare ulterioară, utilizând Maslach Burnout Inventory (MBI-GS, MBI-General Survey (MBI-GS, Schaufeli, W., Leiter M.P., Maslach, C. & Jackson, S.E., 1996 și MBI-HSS, Maslach, C. & Jackson, S.E., 1981), pe eșantionul studiului 3 (449 participanți) un studiu de moderare și s-a confirmat faptul că congruența valorică moderează relația dintre angajamentul afectiv și depersonalizare ( $R^2 = .32$ ,  $F(3, 445) = 40.51$ ,  $p < .001$ ), ceea ce înseamnă ca poate exista, neinvestigat încă, un efect al unei prea mari identificări cu organizația ce se poate materializa în una dintre cele mai grave, pentru individ, forme de epuizare psihică și anume în depersonalizare.

Principalul aspect etic și, respectiv, principala teamă direct formulată la care ne îndreptăm gândul este că se pierde din vedere un lucru esențial. Pe lângă modalități de potențare a apariției angajamentului organizațional, este responsabilitatea directă a cercetătorului să atragă atenția asupra pericolului că, prin amplificarea atitudinilor pro-organizație se poate atinge o stare de pierdere a setului personal de valori prin identificarea simbiotică(,) cu mediul organizației. Atunci, așa cum spunea Karen Honey încă din 1945, angajatul poate trece dincolo de „a veni spre oameni”, dincolo de “a se îndepărta de oameni”, spre a se îndrepta “împotriva oamenilor”.

