

Invloed van objective en *subjective PO-fit* op *Turnover Intention*

Annemarie Nijzink – 3416003

April 2010

Leerkring Management van Human Resources

Bestuurs- en Organisationswetenschap, Universiteit Utrecht

Begeleider: dr. Wouter Vandenabeele

Abstract

Dit onderzoek heeft tot doel de invloed van en het onderscheid tussen *subjective PO-fit* en *objective PO-fit* op *Turnover Intention* in kaart te brengen. Uit eerder onderzoek is gebleken dat *subjective PO-fit* wel van invloed is op *Turnover Intention*, dat is ook de conclusie uit dit onderzoek. Invloed van *objective PO-fit* is nog niet eerder op basis van de gebruikte meetschaal in kaart gebracht. De invloed van *objective PO-fit* is niet significant voor *Turnover Intention*. De correlatie tussen *subjective* en *objective PO-fit* is tevens hoog en significant. Vier verschillende bedrijven hebben meegedaan, totaal N = 146.

Introductie

Er is al veel onderzoek gedaan naar de invloed van Person-Organization/fit (*PO-fit*) op de *Turnover Intention*. Uit meerdere onderzoeken blijkt dat dit verband een negatieve correlatie oplevert (o.a. Kristof-Brown, 2005 en Jung, 2009). Recentelijk hebben Jung e.a. (2009) een onderzoek gedaan naar het verband tussen *Business Ethical Value* en *Turnover Intention*, met als mediërende factor de *PO-fit*. In een ander onderzoek (Wheeler, 2007, p. 204) wordt het verband beschreven wat er bestaat tussen *PO-fit* en *Turnover Intention*. Wheeler (2007) heeft onder andere onderzoek gedaan naar de invloed van satisfactie en job mobiliteit op de relatie tussen *PO-fit* en *Turnover Intention*. Het is interessant en nuttig om als mediërende factor te kijken naar *Organizational Commitment*. De ervaring leert namelijk dat hoewel mensen soms niet op hun plek zitten, toch niet altijd geneigd zijn te vertrekken. De vraag is hierbij tevens in hoeverre *Organizational Commitment* in welke vorm dan ook – affective, continuance en normative (Meyer & Allen, 1997) - hier invloed op heeft op het verband tussen zowel *subjective* als *objective PO-fit*.

Hoofdvraag: Wat is de invloed van *subjective* dan wel *objective PO-fit* op de *Turnover Intention*?

Deelvraag 1: In welke mate is *person/organization-fit* van invloed op *turnover intention*?

Deelvraag 2: In welke mate is mediëert *Organizational Commitment* het verband tussen *person/organization-fit* en *Turnover Intention*?

Theorie en hypothesen

Allereerst zullen de concepten *PO-fit*, *Turnover Intention* en *Organizational Commitment* vanuit de literatuur nader worden belicht. Vervolgens zal de relatie tussen deze concepten toegelicht worden en vandaar uit hypothesen worden geformuleerd.

PO-fit

Het concept *PO-fit* wordt opgedeeld in twee subconcepten, namelijk *subjective PO-fit* en *objective PO-fit*. Dit om verschil te maken tussen gepercipieerde (subjective) en daadwerkelijke (objective) waardencongruentie. De waardencongruentie is in beide subconcepten het kenmerk waar het om draait. De definities van PO-fit lijken allemaal op ‘*compatibility between individual and organization* (Kristof-Brown, 2005 en Coldwell, 2008, 78:616). Genoemde definitie wordt aangehouden voor het concept *subjective PO-fit*. PO-fit wordt door Kristof (1996 in Kristof-Brown, 2005, p. 285) als volgt gedefinieerd ‘*value congruence between person and organization as defining operationalization of PO-fit*’. Bij het subconcept *objective PO-fit* is de daadwerkelijke waardencongruentie tussen organisatiewaarden en persoonlijke waarden van belang. En om te weten wat de definitie is van *corporate values* dan wel *personal values*, is het van belang eerst te kijken naar het concept *value*. Volgens Schwartz and Bilsky (1987, p. 155 in Cambra-Fierro et al, 2008, p. 158) kunnen values gezien worden als ‘*concepts, beliefs, conditions or behaviours that transcend specific situations and guide the selection or evaluation or situation and behaviour*’. Volgens Schwartz and Bilsky bestaan deze values in een ‘*individual’s overall value system*’ die de relatie tussen en het relatieve belang van elke value tot het individu representeert (in Cambra-Fierro, 2008, p.158). Fritzsche (1995 in in Cambra-Fierro, 2008, p.158) definieert values als volgt: ‘*the explicit or implicit conception of what is desirable that has an influence on behaviour standards*’. Nu values in het algemeen gedefinieerd is, wordt er gekeken naar values die gelden voor een organisatie, oftewel corporate values. Hunt

(1989) gebruikt hiervoor de term *corporate ethical value* die als volgt wordt gedefinieerd: ‘*a composite of the individual ethical values of managers and both the formal en informal policies on ethics of the organization*’. Broms and Gahmberg, 1983, Schein 1985 in Cambra-Fierro et al, 2008, p. 158) geven de volgende definitie van corporate values weer: ‘*a group of central values that arise from a group of shared values and beliefs, and that establish the philosophy and the way of understanding the organization*’ activity’. De laatste definitie van Broms and Gahmberg is leidend voor dit onderzoek wat betreft *corporate values*.

Om de vraag naar de invloed van *PO-fit* te kunnen beantwoorden, is er zoals gezegd voor gekozen een onderscheid te maken tussen *subjective PO-fit* en *objective PO-fit*. *Subjective PO-fit* vraagt naar de perceptie van de respondent over de fit op basis van waarden, *objective PO-fit* daarentegen vraagt direct naar het belang van specifieke waarden voor de respondent persoonlijk en de organisatie waarvoor de respondent werkzaam is.

Turnover Intention

De definitie van vertrekgeneigdheid komt vanaf de Engelse term ‘turnover intent’, die als volgt door Meyer en Allen (1984 in Jung et al, 2009, p.2) wordt gedefinieerd: ‘*the intent of an employee to abandon his or her organizational membership and quit his or her current job*’. Er wordt bewust voor het concept *Turnover Intention* en niet voor de daadwerkelijke turnover gekozen, omdat zodoende een significant verschil aan te hopen tonen bij het wel of niet aanwezige *subjective* dan wel *objective PO-fit*. Er wordt namelijk onderzoek gedaan bij respondenten die werken bij organisaties en niet bij respondenten die al vertrokken zijn. Daarbij is het voor de organisatie een relevant concept, omdat dit consequenties heeft voor de organisatie in termen van vertrek dan wel blijven van mensen.

Organizational Commitment

Organizational Commitment wordt meestal gedefinieerd als ‘*employees’ interest in and connection to an organization*’ (Hunt, 1989; Meyer and Allen, 1997; Mowday et. al., 1979 in Valentine, Godkin & Lucero 2002, p.351). Werknemers die betrokken zijn bij hun organisatie zijn geneigd zich te identificeren met de doelstellingen en doelen van hun organisaties en willen blijven bij hun organisaties (Hunt et al. 1989, p. 81 in Valentine, Godkin & Lucero 2002). Een andere definitie voor *Organizational Commitment* is: ‘*Organizational Commitment acts as a ‘psychological bond’ to the organization that influences individuals to act in ways that are consistent with the interests of the organization*’ (Porter et al. 1974; Mowday and McDade, 1979 in Schwegker, 2001, p.41).

Meyer & Allen (1991, p. 67 in Meyer & Allen, 1997, p. 11) geven als definitie voor *Organizational Commitment* 'the view that commitment is a psychological state that (a) characterizes the employee's relationship with the organization, and (b) has implications for the decision to continue membership in the organization'. In dit artikel wordt gekozen voor de definitie van Meyer & Allen, omdat deze zowel aandacht besteedt aan de psychologische staat van de relatie tussen persoon en organisatie, alswel aan de continuïteit van verbondenheid aan de organisatie. Dit laatste is voor dit onderzoek relevant, aangezien er gekeken wordt naar de invloed op vertrekgeneigdheid.

Relaties tussen de concepten

Om hypothesen op te stellen, is het noodzakelijk eerst de relaties in de literatuur aan te tonen waarop de hypothesen gebaseerd kunnen worden.

In Coldwell e.a. (2008, p. 616) bewijzen Judge and Bretz (1992) dat de overeenkomst van het waardenset (*value alignment*) tussen studenten en de hypothetische organisatiecontext positief is gerelateerd aan hun beslissingen betreft baankeuze. Anderzijds werd aangetoond dat potentiële werkgevers de perceptie van de sollicitant betreft *value alignment* belangrijk vinden in het maken van hun keuze van personeelselectie (Cable and Judge, 1996 in Coldwell e.a., 2008 p.616).

Subjective PO-fit is volgens Westermann en Cyr (2004, p. 225) ook direct en positief gerelateerd aan *Employee Satisfaction* en *Commitment*. Tevens is werkomgeving direct en positief gerelateerd aan *Employee Satisfaction* en *Organizational Commitment*. *Commitment* daarentegen medieert gedeeltelijk de relatie tussen waardencongruentie, als zijnde *subjective PO-fit*, en de *Intention to Remain* (Westermann en Cyr, 2004, p. 225).

Wanneer ethische codes een actief onderdeel zijn van de kennis van de werknemers, zijn die ethische codes meer geneigd om de individuele ethische keuzes te beïnvloeden (Hegarty and Sims, 1979 in Schwepker, 2001, p. 40). Het effect van effectief communiceren van ethische waarden resulteert in meer ethisch gedrag (Weeks & Nantel, 1992 in Schwepker, 2001, p. 40).

Het wordt algemeen erkend dat de werknemersperceptie van de ethische waarden de ontwikkeling van de *PO-fit* versterkt (Laufer and Robertson, 1997 en Valentine et al., 2002 in Jung et al, 2009) en uiteindelijk de *Turnover Intention* verlaagt (Shafer, 2002; Peterson, 2003 en Jamarillo et al., 2006 in Jung et al., 2009, p. 1). DeGeorge (1990 in Schwepker, 2001, p. 42) wijst er op dat individuen die niet geloven in een fit tussen hen en de organisatie meestal

niet lang blijven. Men zou hieruit af kunnen leiden dat een hoge *PO-fit* leidt tot een lage *Turnover*.

Opgemerkt moet worden dat *Organizational Commitment* werknemers blind kan maken voor de ethische problemen van hun organisaties. In dat geval, wanneer een individu zich toegewijd voelt aan de betreffende organisatie zou deze werknemer de organisatie waarnemen als zeer ethisch. Toch, zoals Hunt et al (1989 in Schwepker, 2001, p. 42) suggereren, is het niveau van de commitment tot hun organisaties niet zo hoog dat dit hen blind maakt voor de aanwezigheid van de ethische problemen in hun organisaties .

Subjective PO-fit, wat bij Jung et al. (2009) als business ethical value wordt genoemd, is positief gerelateerd aan *objective PO-fit* (Jung et al, 2009, p. 3). Interessant is het feit dat Jung et al (2009, p. 3) geen ondersteuning vonden voor een negatieve relatie tussen *Business Ethical Value* en *Turnover Intention*. Wel wordt aangegeven dat *Business Ethical Value* indirect, door *PO-fit* waar te nemen, van invloed is op *Turnover Intention*. Dit mediërende effect van *objective PO-fit* tussen *subjective PO-fit* en *Turnover Intention* is wel interessant, maar wordt niet meegenomen in dit onderzoek.

Er wordt verondersteld dat *subjective* en *objective PO-fit* een negatieve invloed heeft op *Turnover Intention*. Dat wil zeggen dat op het moment dat mensen zich thuis voelen bij de organisatie en er vindt dus een congruentie tussen persoonlijke en organisatiewaarden plaats, dan is men minder geneigd te vertrekken. Dit wordt versterkt door de mediërende factor *Organizational Commitment*. Wanneer men zich verbonden voelt, is men nog minder geneigd te vertrekken.

Hypothesen

H1: *Subjective PO-fit* heeft een negatieve relatie met *Turnover Intention*.

H2: *Objective PO-fit* heeft een negatieve relatie met *Turnover Intention*.

H3a: *Affective Commitment* functioneert als mediërende factor *objective PO-fit* en *Turnover Intention*.

H3b: *Affective Commitment* functioneert als mediërende factor tussen *subjective PO-fit* en *Turnover Intention*.

H3c: *Normative Commitment* functioneert als mediërende factor tussen *objective PO-fit* en *Turnover Intention*.

H3d: *Normative Commitment* functioneert als mediërende factor tussen *subjective PO-fit* en *Turnover Intention*.

H3e: *Continuance Commitment* functioneert als mediërende factor tussen *objective PO-fit* en *Turnover Intention*.

H3f: *Continuance Commitment* functioneert als mediërende factor tussen *subjective PO-fit* en *Turnover Intention*.

Methoden en data

Hieronder worden de respondenten en hun demografische kenmerken besproken. Tevens zal per meegenomen concept de gebruikte meetschalen weergegeven worden, om vervolgens de gekozen analyses te beargumenteren.

Respondenten

De data waar dit onderzoek op is gebaseerd, komt uit een websurvey waarbij vier bedrijven zijn aangeschreven. Bij een websurvey is over het algemeen een lage respons te zien, maar aangezien er een groot aantal respondenten in eerste instantie is aangeschreven, is dit niet schadelijk geweest voor dit onderzoek. Bij de toetsing van de kwaliteit van de data zijn de antwoorden van verdachte (monotone, niet bij één van de bedrijven werkende) verwijderd, waardoor er 146 respondenten overbleven. Het overzicht van de responsrates is te vinden in Tabel 1a.

Tabel 1a Responsrates in de verschillende organisaties

Bedrijven	Aangeschreven	Mannen	Vrouwen	Respons	Mannen	Vrouwen	Responsrate
bedrijf 1	90	73	17	49	40	9	54,44%
bedrijf 2	51	41	10	30	25	5	58,82%
bedrijf 3	45	7	38	13	1	12	28,89%
bedrijf 4	96	82	14	54	47	7	56,25%
Totaal N	282	203	79	146	113	33	49,60%
Totaal percentage	100%	71,99%	28,01%	100%	77,40%	22,60%	49,60%

Het eerste bedrijf is gespecialiseerd in de creatie van de optimale digitale werkomgeving voor professionals. Dit bedrijf heeft 90 mensen in dienst, waarvan 73 mannen en 13 vrouwen. Het tweede bedrijf is een taxibedrijf waarbij 51 mensen werkzaam zijn, waarvan 41 mannen en 10 vrouwen. De mensen die zelden werken en de mensen die ziek thuis zijn in dit onderzoek niet meegenomen. De respondenten van het tweede bedrijf hebben de enquête op

papier ingevuld. Het derde bedrijf is een dialyseafdeling van een ziekenhuis, waarbij de hele afdeling is aangeschreven bestaande uit 45 mensen, waarvan 7 mannen en 38 vrouwen. Het vierde bedrijf is fabrikant en leverancier van hoogwaardige CV-toestellen en zonne-energiesystemen, hier is iedereen, behalve de mensen die werken aan de productielijn, aangeschreven. Dit zijn 96 mensen, waarvan 82 mannen en 14 vrouwen. Er is bij elk bedrijf een herinnering na een paar dagen uitgegaan. Er is gekeken naar de representativiteit van de data in vergelijking met de aangeschreven respondenten. Tabel 1a laat zien dat de representativiteit op basis van geslacht goed is. In tabel 1a laat eveneens zien dat de responsrate varieert tussen 28,89 tot 58,82 procent.

De gemiddelde respondent is 41 jaar, HBO opgeleid, werkt tussen de 31-40 uur, heeft een reisafstand tussen werk en privé van 21-30 kilometer en werkt 8,5 jaar bij het betreffende bedrijf. Wat betreft anciënniteit moet wel worden vermeld dat 8% 1 jaar, 11% 2 jaar, 13% 3 jaar en 11% 4 jaar werkt bij het betreffende bedrijf, maar er zijn een aantal uitschieters die meer dan 25 jaar werken, vandaar dat het gemiddelde op 8,5 jaar zit. Onderstaand, in tabel 1b een specificatie per controlevariabele om inzicht te creëren in de data. De controlevariabelen zijn opgenomen om de representativiteit te kunnen beoordelen van de respondenten. Tevens zijn ze opgenomen om de invloed daarvan mee te nemen in de regressieanalyse wat later in het artikel is te lezen.

Tabel 1b Demografische Kenmerken

N totaal = 146

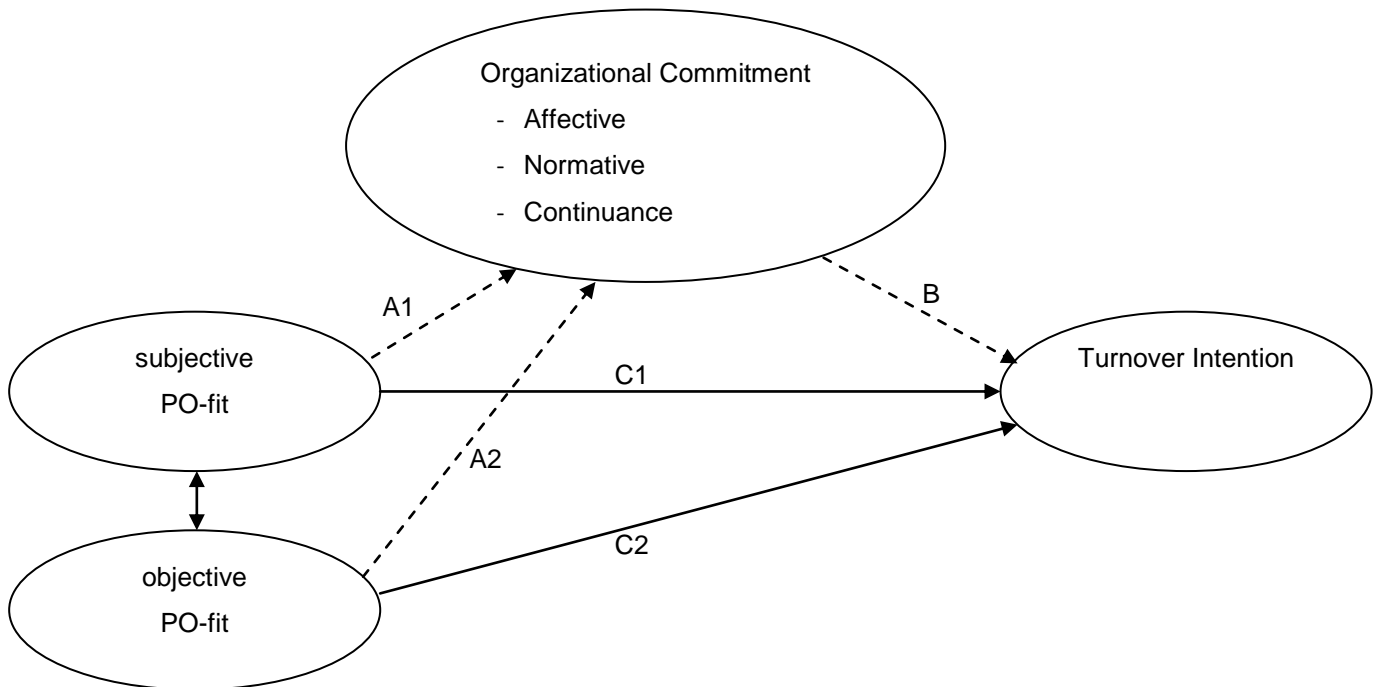
Variabelen		N	%			N	%
geslacht	man	113	77,40%	anciënniteit*	0	1	0,68%
	vrouw	34	23,29%		1	12	8,22%
opleidingsniveau	LBO	6	4,11%	2	16	10,96%	
	MBO	56	38,36%	3	19	13,01%	
	HBO	58	39,73%	4	16	10,96%	
	Universiteit	19	13,01%	5	7	4,79%	
	anders	6	4,11%	6	2	1,37%	
	onbekend	2	1,37%	7	4	2,74%	
arbeidsduur	0-10 uur	5	3,42%	8	8	5,48%	
	11-20 uur	11	7,53%	9	1	0,68%	
	21-30 uur	12	8,22%	10	5	3,42%	
	31-40 uur	52	35,62%	11	1	0,68%	
	41-50 uur	52	35,62%	12	7	4,79%	
	meer dan 50 uur	13	8,90%	13	7	4,79%	
	onbekend	2	1,37%	14	7	4,79%	
reisafstand	0-10km	53	36,30%	15	2	1,37%	
	11-20km	29	19,86%	16	2	1,37%	
	21-30km	10	6,85%	17	0	0,00%	
	31-40km	8	5,48%	18	3	2,05%	
	41-50km	8	5,48%	19	2	1,37%	
	51-60km	8	5,48%	20	1	0,68%	
	61-70km	11	7,53%	21	5	3,42%	
	71-80km	5	3,42%	22	1	0,68%	
	meer dan 80km	14	9,59%	23	1	0,68%	
	onbekend	1	0,68%	24	1	0,68%	
				25	1	0,68%	
			> 25 jaar	6	4,11%		
			onbekend	9	6,16%		

*anciënniteit afgerond op hele jaren

Uitleg onderzoeksmodel

Van belang in dit onderzoek is een verband tussen de fit van specifieke waarden (*objective PO-fit*) en *Turnover Intention* aan te tonen. De *objective PO-fit* wordt gemeten aan de hand van de verschilscore tussen de gevraagde persoonlijke en organisatie waarde. Er wordt per organisatie – ieder met haar eigen organisatie waarden - gekeken naar de invloed op *Turnover Intention* (pad C, zie figuur 1). Tevens wordt er gekeken naar de invloed van de *subjective PO-fit* op *Turnover Intention*. Bij beide mogelijke verbanden wordt *Organizational Commitment* als mediërende factor meegenomen, dit gebeurt per subconcept, zoals te zien in

figuur 1. Pad A1 en A2 wordt gevolgd om te kijken of het onderlinge verband significant tussen subjective en *objective PO-fit* en de subconcepten van *Organizational Commitment*. Pad B wordt gevolgd om te kijken of het onderlinge verband tussen de subconcepten van *Organizational Commitment* en *Turnover Intention* significant is.



Figuur 1 Onderzoeksmodel

Wanneer de paden A1, A2 en B significant zijn, kan per subconcept van *Organizational Commitment* gekeken worden in welke mate dit een mediërende factor is bij het verband tussen subjective, dan wel *objective PO-fit* en *Turnover Intention*. Daarbij wordt ook gekeken naar de samenhang tussen de meetschaal van *subjective PO-fit* en de *objective PO-fit*. De verschilscore van de uitkomst op de vraag naar de belangrijkheid van een bepaalde waarde voor iemand persoonlijk en voor zijn/haar organisatie wordt als gezien als de waardencongruentie die als *objective PO-fit* wordt beschouwd.

Meetschalen

Bij het onderzoeken van het verband tussen de fit van waarden en vertrekgeneigdheid dient rekening gehouden te worden met een eventueel effect van storende variabelen. De controlevariabelen die in dit onderzoek zijn meegenomen zijn geslacht, leeftijd, opleidingsniveau, afstand werk/privé en anciënniteit.

Voor de concepten *subjective PO-fit*, *Organizational Commitment* en *Turnover Intention* is gebruik gemaakt van meetschalen van voorgaande onderzoeken. Voor het concept

objective PO-fit is het verschil van de antwoorden van de volgende vragen genomen: ‘In welke mate vindt u de volgende waarden belangrijk?’ en ‘In welke mate zijn de volgende waarden voor uw organisatie belangrijk?’ De waarden van de bedrijven die zijn aangeschreven, zijn bevraagd. Om sociaal wenselijkheid te voorkomen is er voor gekozen om de waarden van de vier bedrijven in willekeurige volgorde te vragen. Zodoende moet een respondent bewust nadenken over de samenstelling van de waarden voor de organisatie.

Voor het meten van de *subjective PO-fit* is gebruik gemaakt van de vijfpuntsschaal van Cable and Judge (2006), zie tabel 2a.

Voor het meten van *Organizational Commitment* is gebruik gemaakt van de meetschaal van Meyer and Allen (1997). Deze auteurs hebben *Organizational Commitment* onderscheiden in drie componenten, te weten affectieve, normatieve en continuance commitment.

Turnover Intention wordt gemeten aan de hand van de vier items uit de meetschaal van Roe et al (2000 in Traxler, 2004). Alle concepten worden op een Likertschaal gemeten.

Voor het testen van de hypothesen is er eerst gekeken naar de betrouwbaarheid van de concepten aan de hand van de betrouwbaarheidsanalyse op de gebruikte data. In tabel 1b staan de items per concept vermeld en de daarbij behorende Cronbach's Alpha. De richtlijn die is aangehouden is een Cronbach's Alpha van 0,70.

Bij het concept *objective PO-fit* zijn zoals gezegd alle verschillcores van de persoonlijke en organisatiewaarden meegenomen. De *objective PO-fit* wordt op basis van de organisatiewaarden die door de verschillende bedrijven zijn aangeleverd, gebaseerd op de respondenten van het betreffende bedrijf. Bij het concept *subjective PO-fit* waar de meetschaal is gebruikt van Cable en Judge (1996) bedraagt op basis van de hele data de Cronbach's Alpha nu 0,893.

Ook na het verwijderen van items bij de subconcepten van *Organizational Commitment* om zodoende de schalen betrouwbaarder te maken, zijn, gebruikmakend van de gehele data, de Cronbach's Alpha's op basis van gestandaardiseerde items voor affective 0,496, voor normative 0,562 en voor continuance 0,248. Op basis van deze lage Cronbach's Alpha's is besloten het concept *Organizational Commitment* niet mee te nemen in correlatie- en regressieanalyse. Dat betekent dat hypothese 3 komt te vervallen, aangezien hier geen relevante conclusies aan verbonden kunnen worden. Bij het concept *Turnover Intention* was het noodzakelijk om item 3 te verwijderen, de Cronbach's Alpha is op de gehele data nu 0.743.

TABEL 1b meetschalen

Cronbach's Alpha

<i>subjective PO-fit (Cable and Judge, 1996)</i>		0,893
1	In welke mate vindt u dat uw eigen waarden 'passen' bij de organisatie en bij de personen die er werken?	
2	Mijn waarden komen overeen met die van de mensen die in deze organisatie werken	
3	Vindt u dat de waarden en de 'persoonlijkheid' van deze organisatie overeenkomen met uw eigen waarden en persoonlijkheid?	
<i>objective PO-fit</i>		0,933
In welke mate vindt u de volgende waarden belangrijk?		
In welke mate zijn de volgende waarden volgens uw organisatie belangrijk?		
<i>Waarden bedrijf 1</i>	<i>Waarden bedrijf 2</i>	
betrokkenheid (commitment)	vriendelijkheid	
zelfverwezenlijking	openheid	
leiderschap	service	
alertheid	winstgevendheid	
oprechtheid		
uitmuntendheid	<i>Waarden bedrijf 3</i>	
partnerschap	transparant	
winstgevendheid	ondernemend	
	professioneel	
<i>Waarden bedrijf 4</i>	betrouwbaar	
duurzaamheid	activerend	
comfort		
kwaliteit		
<i>Affectieve betrokkenheid</i>		0,496
1	Ik ervaar problemen binnen onze organisatie mijn eigen problemen.	
2	Ik voel me thuis bij mijn organisatie.	
3	Ik voel me verbonden met mijn organisatie.	
<i>Normatieve betrokkenheid</i>		0,562
1	Ik ben opgegroeid met de gedachte dat het waardevol is om loyaal te blijven aan een organisatie.	
2	Ik vind dat iemand loyaal moet zijn naar zijn of haar organisatie.	
3	Het is onbehoorlijk om van de ene organisatie naar de andere over te stappen.	
<i>Continuïteitsbetrokkenheid</i>		0,248
1	Ik heb het gevoel dat ik te weinig alternatieven (mogelijkheden) heb om nu ontslag te nemen.	
2	Er zou teveel verstoord worden als ik nu ontslag zou nemen.	
3	Ik ben bang voor wat er zou kunnen gebeuren als ik mijn baan opzeg, zonder meteen een nieuwe baan te hebben.	
<i>Turnover Intention</i>		0,743
1	Hebt u er in de afgelopen maanden wel eens over gedacht om ergens anders te gaan werken?	
2	Hebt u er in het afgelopen jaar wel eens wat aan gedaan om ander werk te vinden. (bijvoorbeeld ergens informeren, solliciteren etc.)?	
3	Als het aan u zou liggen, zou u dan over 5 jaar nog bij Organisatie X werken?	
4	Ik zou mijn werk voor geen ander willen ruilen.	

Methoden van analyse

De data zal met behulp van SPSS een correlatie- en regressieanalyse ondergaan. In de correlatieanalyse wordt de gehele data meegenomen voor de controlevariabelen de concepten *subjective PO-fit* en *Turnover Intention*. *Objective PO-fit* wordt per bedrijf geanalyseerd, aangezien dit gaat om de specifieke fit tussen organisatiewaarden en persoonlijke waarden. Ondanks dat er bij de correlatiematrix een samenhang wordt getoond, kan dit een vertekend beeld geven van de onderlinge verbanden en de uiteindelijke invloed per variabele op *Turnover Intention*. Daarom wordt ook gebruik gemaakt van een regressieanalyse om de onderlinge correlaties te verklaren.

Voor elk van de vier bedrijven wordt een aparte regressieanalyse gedraaid, omdat elk bedrijf andere waarden heeft en er specifiek wordt gekeken naar de fit tussen persoon en organisatie.

Resultaten

In deze paragraaf worden eerst de onderlinge verbanden besproken aan de hand van de uitkomsten van de correlatiematrix, te vinden in tabel 2. Verklaringen van de correlaties kunt u vinden in de paragraaf 'Discussie'.

Correlatieanalyse

Het concept *subjective PO-fit* heeft met de *objective PO-fits* van de vier verschillende bedrijven een significante correlatie. De correlatie tussen *subjective PO-fit* en de *objective PO-fit* van bedrijf 1 is 0,277 met een significantieniveau van 0,05. Dat betekent bij bedrijf 1 een samenhang is geconstateerd tussen *subjective PO-fit* en *objective PO-fit*.

De correlatie tussen *subjective* en *objective PO-fit* van bedrijf 2 is -0,340 met een significantieniveau van .05. De negatief significante correlaties bij bedrijf 2, 3 en 4 geeft aan dat wanneer men hoger scoort op *subjective PO-fit*, men een lagere verschilscore heeft bij *objective PO-fit*, dus meer congruent de waarden beleeft. Dat betekent dat bij bedrijf 2 men hoger scoort op de congruentie tussen persoonlijke en organisatiewaarden, wanneer men ook hoger scoort op de *subjective PO-fit*. Dit geldt tevens voor bedrijf 3, waarbij een correlatie wordt getoond van -0,484 met een significantieniveau van .05. Ook bij bedrijf 4 is er een negatief significante correlatie tussen *subjective* en *objective PO-fit*, waarbij de samenhang negatief is -0,283 met een significantieniveau van .05. De correlatie tussen *subjective PO-fit* en *Turnover Intention* is hoog, negatief en significant ($r = -0,439$ $\rho < .01$).

De correlatie tussen *objective PO-fit* van bedrijf 1 en *Turnover Intention* is niet significant, daarentegen zijn de correlaties tussen *objective PO-fit* van de bedrijven 2, 3 en 4 en *Turnover Intention* wel significant. De correlatie tussen *objective PO-fit* van bedrijf 2 en *Turnover Intention* is 0,317 met $\rho < .05$. Dat betekent dat op het moment dat de verschillscore, die de waardencongruentie weergeeft, hoger wordt, dus minder congruent, dat men dan meer geneigd is te vertrekken. Omgekeerd evenredig betekent dat op het moment dat men een hogere waardencongruentie heeft, dus een lage verschillscore, men minder geneigd is te vertrekken. Dit geldt tevens voor bedrijf 3 en 4. Bij bedrijf 3 wordt namelijk een correlatie weergegeven van 0,477 met $\rho < .05$. Bij bedrijf 4 wordt tussen *objective PO-fit* en vertrekgenigheid een correlatie weergegeven van 0,233 met $\rho < .05$.

Tabel 2 Correlatiematrix van de controlevariabelen en de concepten *subjective PO-fit*, *Turnover Intention* en *objective PO-fit* per bedrijf

Variabelen	N	Mean	SD	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1 DKgeslacht	147	1,23	0,42	1											
2 DKleeftijd	139	40,94	10,94	-0,02	1										
3 DKopl.niv.	146	2,73	0,91	-0,07	-0,069	1									
4 DKarbeidsduur	147	4,14	1,27	0,356***	-0,144**	0,09	1								
5 DKreisafstand	147	3,43	2,79	0,258***	-0,06	0,13	0,383**	1							
6 DKancienniteit	138	8,53	7,36	-0,07	0,397***	-0,11	0,06	0,12	1						
7 subjective PO-Fit	146	3,83	0,7	-0,094	-0,04	0	0,11	0,19	0,01	1					
8 objective PO-fit van bedrijf 1	37	0,61	0,7	0,159	-0,04	0,24	-0,03	-0,063	0,118	0,277**	1				
9 objective PO-fit van bedrijf 2	28	2,08	0,99	-0,258*	0,467***	0,351**	0,318**	0,225	0,0574	-0,340**	n.v.t.	1			
10 objective PO-fit van bedrijf 3	13	0,71	0,48	0,15	0,385*	^a -0,464*	0,26	-0,464*	-0,484**	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	1		
11 objective PO-fit van bedrijf 4	54	0,85	0,71	-0,127	0,241**	0,225*	0,188*	0,0678	0,162	-0,283**	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	1
12 Turnover Intention	146	2,35	1,05	-0,033	0,218***	0,178**	0,12	-0,07	-0,145*	0,439***	0,115	0,317**	0,477**	0,233**	1

* $\rho < .1$, ** $\rho < .05$, *** $\rho < .01$

^a Alle respondenten bij bedrijf 3 zijn HBO-opgeleid

en daarmee constant, niet mogelijk om mee te nemen in correlatie

Regressieanalyse

In de regressieanalyse wordt gekeken in welke mate de variabelen een unieke verklaringkracht hebben op de afhankelijke variabele *Turnover Intention*. In tabel 3 wordt de regressieanalyse van alle bedrijven gepresenteerd. De gestandaardiseerde coëfficiënt Beta geeft de indicatie weer van het relatieve belang van iedere onafhankelijke variabele op de afhankelijke variabele *Turnover Intention*. Per bedrijf wordt de regressieanalyse geïnterpreteerd, waarbij aandacht wordt geschonken aan de significante en relevante variabelen.

Zowel voor de gehele data als per bedrijf is een regressie gedraaid met en zonder *subjective PO-fit*, om zo de unieke verklaringkracht van subjectieve PO-fit weer te kunnen

geven. Daarbij geven de R^2 tussen de verschillende regressies de totale proportie verklaarde varianties weer. Hier kan opgemerkt worden dat *subjective PO-fit* van toegevoegde waarde is voor uiteindelijke verklaarde variantie.

Totale data

De regressies op de totale data zijn gedraaid om hypothese 1 te toetsen. Beide regressies zijn significant. De regressie zonder *subjective PO-fit* en met *subjective PO-fit* geven respectievelijk een R^2 van 0,125 en 0,174. Subjectieve PO-fit heeft een negatief significante relatie met *Turnover Intention* (Beta = -0,256 en $\rho = 0,005$). De significante relatie tussen opleidingsniveau en *Turnover Intention* is positief (Beta = 0,237 en $\rho = 0,007$). Dat betekent dat hoe hoger men opgeleid is, hoe eerder men geneigd is te vertrekken.

Bedrijf 1

Bij bedrijf 1 is het verband tussen arbeidsduur en *Turnover Intention* 0,338 met een significantieniveau van 0,077. Het verband tussen *subjective PO-fit* en *Turnover Intention* heeft een Beta van -0,380 met een significantieniveau van 0,040. Hiermee is de uitkomst van de correlatiematrix bevestigd en kan hypothese 1 aangenomen worden voor bedrijf 1. De invloed van *objective PO-fit* is -0,011 en niet significant met een niveau van 0,952. Op basis hiervan moet hypothese 2 moet verworpen voor bedrijf 1.

Bedrijf 2

Het regressiemodel van bedrijf 2 is niet significant. Op basis hiervan kunnen dus geen relevante uitkomsten geïnterpreteerd worden.

Bedrijf 3

De controlevariabelen die meegenomen zijn, namelijk geslacht, leeftijd, reisafstand en anciënniteit tonen geen significant verband aan. Ondanks de lage N (= 13) is er een groot verband met een hoog significantieniveau te vinden tussen *objective PO-fit* en vertrekgeneigdheid (B = 0,673 $\rho = 0,059$). Dat betekent dat wanneer de grootte van het verschil van de waardencongruentie de vertrekgeneigdheid toeneemt. Omgekeerd evenredig staat hier dat wanneer het verschil, die de waardencongruentie weergeeft, kleiner wordt, de vertrekgeneigdheid ook kleiner wordt.

Tabel 3 Regressieanalyse (afhankelijke variabele: Turnover Intention)

	Totale data				Bedrijf 1				Bedrijf 2				Bedrijf 3				Bedrijf 4			
	Beta	ρ	Beta	ρ	Beta	ρ	Beta	ρ	Beta	ρ	Beta	ρ	Beta	ρ	Beta	ρ	Beta	ρ		
geslacht	-0,060	0,509	-0,079	0,378	-0,323	0,089	-0,252	0,157	0,187	0,395	0,479	0,478	-0,016	0,954	0,507	0,150	0,035	0,811	0,014	0,919
leeftijd	-0,213	0,026	-0,181	0,053	-0,302	0,136	-0,179	0,378	-0,140	0,555	-0,006	0,714	0,535	0,066	0,515	0,193	-0,283	0,072	-0,275	0,079
opleidingsniveau	0,207	0,018	0,237	0,007	-0,086	0,653	-0,050	0,784	0,335	0,142	0,407	0,279		^	^		0,441	0,001	0,403	0,002
arbeidsduur	0,109	0,260	0,018	0,854	0,297	0,141	0,338	0,077	0,042	0,844	0,010	0,946		^^	^^		0,305	0,086	0,281	0,110
reisafstand	-0,191	0,045	-0,138	0,145	-0,159	0,370	-0,130	0,442	0,033	0,875	0,154	0,858	0,465	0,143	0,324	0,202	-0,574	0,001	-0,531	0,001
anciënniteit	0,005	0,957	0,018	0,849	0,235	0,220	0,223	0,214	-0,259	0,269	-0,032	0,405	-0,057	0,797	0,085	0,707	0,248	0,137	0,253	0,125
subjective PO-fit			-0,256	0,005			-0,380	0,040			-0,038	0,930			0,415	0,350			-0,190	0,155
objective PO-fit bedrijf 1							-0,011	0,952												
objective PO-fit bedrijf 2											0,091	0,791								
objective PO-fit bedrijf 3															0,673	0,059				
objective PO-fit bedrijf 4																			0,106	0,429
Beta: gestandaardiseerde coëfficiënt																				
F-model	2,937	0,010	3,646	0,001	2,657	0,043	3,014	0,022	1,068	0,419	0,535	0,812	4,243	0,057	6,281	0,048	4,693	0,001	4,219	0,001
R	0,354		0,417		0,648		0,739		0,523		0,484		0,860		0,951		0,625		0,667	
R ²	0,125		0,174		0,420		0,547		0,274		0,234		0,739		0,904		0,390		0,446	
adj. R ²	0,083		0,126		0,262		0,365		0,017		-0,204		0,565		0,522		0,307		0,340	

^ variabele opleidingsniveau is constant, dus niet meegenomen in analyse

^^ variabele arbeidsduur: collinearity statistics, tolerance 0,000

Bedrijf 4

De variabele leeftijd heeft een negatieve relatie met *Turnover Intention*, met andere woorden, hoe ouder men wordt, hoe minder geneigd men is te vertrekken ($B = -0,275$ $\rho = 0,079$). Tevens is er een hoge samenhang tussen opleidingsniveau en *Turnover Intention* ($B = 0,403$ $\rho = 0,002$), hoe hoger men hier is opgeleid hoe meer men geneigd is te vertrekken.

Ook reisafstand heeft een hoge samenhang met *Turnover Intention* ($B = -0,531$ $\rho = 0,001$), hoe verder men van het werk af woont, hoe meer men geneigd is te vertrekken. Het concept *objective PO-fit* is ook niet significant in de regressieanalyse ($B = 0,106$ en $\rho = 0,429$).

Discussie

In de discussie worden de hypothesen getoetst. Hypothese 1 wordt op basis van de gehele data beantwoord, omdat het gaat om een gepercipieerde PO-fit op basis van waarden. Deze wordt niet bepaald door de congruentie tussen persoonlijke en organisatiewaarden. *Subjective PO-fit* wordt alleen besproken voor de gehele data en niet per bedrijf. Per bedrijf wordt ingegaan op de relatie met *objective PO-fit* en *Turnover Intention*, de onderlinge relatie tussen subjective en *objective PO-fit*.

De volgende hypothesen zijn gesteld op basis van de literatuur en worden hier besproken:

H1: Subjective PO-fit heeft een negatieve relatie met Turnover Intention

H2: Objective PO-fit heeft een negatieve relatie met Turnover Intention

Totale data

In de regressieanalyse wordt de unieke verklaringskracht van *subjective PO-fit* op *Turnover Intention* weergegeven. Op basis van het verschil in de R^2 tussen het significante regressiemodel waarin *subjective PO-fit* niet is meegenomen en het significante regressiemodel waarin *subjective PO-fit* wel is meegenomen, kan gesteld worden dat PO-fit een toegevoegde verklaring geeft van *Turnover Intention*. De R^2 van het eerste model is 0,125 en de R^2 van het tweede model is 0,174. *Subjective PO-fit* heeft een negatief significant verband van $-0,256$ en $\rho = 0,005$. Hypothese 1 wordt dus bevestigd; *subjective PO-fit* heeft een negatieve relatie met *Turnover Intention*.

Bedrijf 1

Objective PO-fit heeft zowel op basis van de correlatiematrix als de regressieanalyse geen significant verband met *Turnover Intention*, dat betekent dat hypothese 2 voor bedrijf 1 wordt verworpen. De onderlinge correlatie tussen subjective en *objective PO-fit* is wel significant, maar positief gecorreleerd, wat betekent dat hoe hoger men bij bedrijf 1 op *subjective PO-fit* scoort, hoe hoger het verschil is bij de waardencongruentie, oftewel, hoe minder congruentie op basis van waarden er is. Opmerkelijk, hiermee wordt namelijk aangegeven dat de perceptie van de PO-fit (*subjective PO-fit*) niet overeenkomt met de daadwerkelijke fit op basis van organisatiewaarden (*objective PO-fit*). Het zou kunnen zijn dat men de respondenten van bedrijf 1 niet hun eigen waarden aanhouden bij het invullen van *subjective PO-fit*. In het gesprek om de organisatiewaarden bij bedrijf 1 duidelijk te maken, kwam naar voren dat ze sinds korte tijd de organisatiewaarden hadden uitgebreid. De respondenten zouden nog de ‘oude’ organisatiewaarden voor ogen kunnen hebben gehad, waardoor er geen verband te vinden is tussen subjective en *objective PO-fit*.

Bedrijf 2

Bij bedrijf 2 kan alleen gekeken worden naar de uitkomsten van de correlatiematrix, omdat het regressiemodel niet significant is. Dit zou kunnen liggen aan het feit dat heel veel respondenten items niet volledig hebben ingevuld.

Uit de correlatieanalyse blijkt dat er een positief significante correlatie is tussen *objective PO-fit* van bedrijf 2 en *Turnover Intention*. Toch is er voor gekozen voor bedrijf twee hypothese 2 niet te bespreken door deze wel dan niet te verwerpen, omdat de correlatieanalyse alleen aangeeft dat er een negatief significant verband is, maar niet de unieke verklaringskracht weer kan geven van *objective PO-fit* op *Turnover Intention*. De regressieanalyse daarentegen kan dat wel, maar deze is voor bedrijf 2 niet significant.

Het onderlinge verband tussen subjective en *objective PO-fit* van bedrijf 2 is negatief significant, wat betekent dat wanneer men hoog scoort op *subjective PO-fit*, laag scoort op *objective PO-fit*. Dus hoe meer men het gevoel heeft te passen op basis van waarden, gevraagd met *subjective PO-fit*, hoe meer congruent de persoonlijke en organisatiewaarden met elkaar zijn bij bedrijf 2. Hiermee kan worden aangetoond dat bij *subjective PO-fit* de respondenten de waarden van hun organisatie in hun achterhoofd houden.

Bedrijf 3

Bij bedrijf 3 moet worden opgemerkt dat de regressieanalyse is gebaseerd op een data met $N = 13$. Bedrijf 3 heeft tevens de laagste responsrate (29%). Ondanks de lage N en lage responsrate is er significant verband tussen *objective PO-fit* en *Turnover Intention* ($B = 0,673$ $\rho = 0,059$). Ook het verschil tussen R^2 van de regressiemodel voor bedrijf 3 geeft aan dat *objective PO-fit* een toegevoegde verklaring geeft voor *Turnover Intention* (R^2 model 1: 0,739 naar R^2 model 2: 0,904). Op basis hiervan hoeft hypothese 2 voor bedrijf 3 niet verworpen te worden.

Het onderlinge verband tussen subjective en *objective PO-fit* van bedrijf 3 is op basis van enkel de correlatieanalyse negatief significant, wat betekent dat wanneer men hoog scoort op *subjective PO-fit*, laag scoort op *objective PO-fit*. Hiermee kan worden aangetoond dat bij het beantwoorden van *subjective PO-fit* door de respondenten van bedrijf 3 de fit op organisatiewaarden van bedrijf 3 worden bedoeld.

Bedrijf 4

Het verband tussen *objective PO-fit* van bedrijf 4 en *Turnover Intention*, die getoetst wordt in hypothese 2, is positief en significant in de correlatieanalyse, wat betekent dat hoe meer verschil in waardencongruentie, hoe meer men geneigd is te vertrekken. Omgekeerd evenredig betekent dit dat hoe minder congruentie, hoe minder geneigd te vertrekken. In de regressieanalyse is er tevens een positief verband te vinden, deze is echter niet significant ($B = 0,106$ en $\rho = 0,429$). Hiermee kan worden gesteld dat er een negatief verband is tussen *objective PO-fit* en *Turnover Intention*, alleen wordt *Turnover Intention* niet significant verklaard door *objective PO-fit*, waarmee hypothese 2 wordt verworpen.

De onderlinge correlatie tussen subjective en *objective PO-fit* op basis van de correlatieanalyse, is negatief significant. De negatief significante correlatie geeft aan dat wanneer men hoger scoort op *subjective PO-fit*, men een lagere verschillscore heeft bij *objective PO-fit*. In dit geval ervaart men meer congruentie in de beleving van de waarden.

Conclusie

Op basis van de regressieanalyse van vier verschillende bedrijven wordt hypothese 1 aangenomen. Er is een significant negatief verband gevonden tussen *subjective PO-fit* en *Turnover Intention*. Hypothese 2 wordt door bedrijf 1 en 4 verworpen en door bedrijf 3 niet

verworpen. Voor bedrijf 2 is hypothese 2 niet mogelijk te beantwoorden, aangezien het regressiemodel niet significant is.

Bij de uitkomsten uit dit onderzoek moet worden meegenomen dat bij bedrijf 2 en 4 de organisatiewaarden niet beleidsmatig waren vastgelegd, waar dit bij bedrijf 1 en 3 wel het geval is. De meetschaal van Allen en Meyer (1997) is op basis van dit onderzoek niet betrouwbaar geacht, hierbij moet worden opgemerkt dat 5 items verdeeld over de 3 subconcepten van *Organizational Commitment* ontkennend zijn gesteld om de validiteit te verhogen, dit is helaas niet gelukt en heeft er zelfs toe geleid dat het hele concept *Organizational Commitment* niet kon worden meegenomen in de analyse.

Zoals aangegeven is *objective PO-fit* gemeten aan de hand van de verschilscore tussen organisatiewaarde en persoonlijke waarde. Dat betekent dat met *objective PO-fit* alleen de mate van congruentie wordt gemeten en niet de hoogte van belangrijkheid per persoonlijke en organisatiewaarde. Hier is dus geen rekening gehouden met *over fit* of *under fit*. Daarbij is het een zelfgecreëerde schaal, waardoor nog geen validiteit voor gevonden is.

Op basis van het aannemen van hypothese 1 en verwerpen van hypothese 2 kan gesteld worden dat de gepercipieerde PO-fit (*subjective PO-fit*) wel degelijk effect heeft op *Turnover Intention*, maar dat de daadwerkelijke waardencongruentie (*objective PO-fit*) geen invloed heeft op de *Turnover Intention*. Vermoedelijk kan het laatste verband niet aangetoond worden, omdat het aantal respondenten niet groot genoeg is. In vervolgonderzoek zou daarom met een grotere N de subjective en *objective PO-fit* nogmaals gemeten kunnen worden om mogelijk alsnog het verband aan te kunnen tonen. Verder zou ook meer diepgang kunnen worden gecreëerd door onderzoek te doen naar de mate van het leven van bepaalde organisatiewaarden.

Referentielijst

- Benkhoff, B. (1997). Disentangling *Organizational Commitment*: The Dangers of the OCQ for Research and Policy. *Personnel Review*, 26, 114-131.
- Bross, H. and H. Gahmberg (1983). Communication to Seld in Organizations and Cultures. *Administrative Science Quartely*, 28, 482-495.
- Cable, D.M. and T.A. Judge (1996). Person-Organization Fit, Job Choice Decisions and Organizational Entry. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 67, 294-311.
- Cambra-Fierro, J., Y. Polo-Redondo & A. Wilson (2008). The influence of an Organisation's Corporate values on Employees Personal Buying Behaviour. *Journal of Business Ethics*, 81, 157-167.

- Coldwell D.A. e.a. (2008). The effects of person-organization ethical fit on employee attraction and retention: *towards a testable explanatory model*. *Journal of Business Ethics* Vol. 78, pp. 611-622.
- DeGeorge, R.T. (1990). *Business Ethics*, 3rd ed., New York: Macmillan
- Fritzsche, D. (1995). Personal Values: Potential Keys to Ethical Decision Making. *Journal of Business Ethics*, 14 (11), 909-923.
- Hegarty, H.W. & H.P. Sims (1979). Organizational philosophy, policies and objectives related to unethical decision behavior: a laboratory experiment. *Journal of Applied Psychology*, 64, 331-338.
- Hunt, S.D., V.R Wood, and L.B. Chonko (1989). Corporate ethical values and *Organizational Commitment* in marketing. *Journal of marketing*, 53 (3), 79-90.
- Jamarillo, F, J.P. Mulki, & P. Solomon (2006). The role of ethical conflict on salesperson's role stress, job attitudes, *Turnover Intention* and job performance. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 26 (2), 271-282.
- Judge Bretz, T.A.R.D. (1992). Effects of Work Values on Job Choice Decisions. *Journal of Applied Psychology*, 77, 261-271.
- Jung, H.S., Namkung, Y & H.H. Yoon (2009). The effects of employees' business ethical value on PO-fit and turnover intent in the foodservice industry. *International Journal of Hospitality Management* (article in press).
- Kristof A.L. (1996). Person-organization fit: An integrative review of its conceptualizations, measurement, and implications. *Personnel Psychology*, 49 (1), 1-49.
- Kristof-Brown A.L., R.D. Zimmerman & E.C. Johnson (2005). Consequences of individuals fit at work: a meta-analysis of person-job, person-organization, person-group, and person-supervisor fit. *Personnel Psychology*, 58, 281-342.
- Laufer, W.S. & D.C. Robertson (1997). Corporate ethics initiatives as social control. *Journal of Business Ethics*, 16 (10), 1028-1048.
- Meyer, J.P. & N.J. Allen (1984). Testing the side bet theory of *Organizational Commitment*: some methodological considerations. *Journal of Applied Psychology*, 59 (3), 372-378.
- Meyer, J.P. & N.J. Allen (1991). A Three-component conceptualization of *Organizational Commitment*. *Human Resource Management Review*, 1, 61-89.
- Meyer, J.P. & N.J. Allen (1997). *Commitment in the Workplace. Theory, Research and Application*, Sage Publications, Inc., Thousand Oaks, California
- Mowday, R.T. & T.W. McDade (1979). Linking behavior and attitudinal commitment: a longitudinal analysis of job choice and job attitudes. *Acad Manage Proc.* pp. 84-88
- Mowday, R.T., R.M. Steers & L.W. Porter (1979). The measurement of *Organizational Commitment*. *Journal of Vocational Behavior*, 14, 224-247
- Peterson, D.K. (2003). The relationship between ethical pressure, relativistic moral beliefs and *Organizational Commitment*. *Journal of Managerial Psychology*, 18 (6), 557-572.
- Porter L.W., Steers, R.M., R.T. Mowday & P.V. Boulian (1974). *Organizational Commitment*, job satisfaction and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59, 603 -609.

- Schwartz, S. and W. Bilsky (1987). Toward Universal Psychological Structure of Human Values. *Journal of Personal and Social Psychology*, 58, 878-891.
- Schwepker, J.H. (2001). Ethical climate's relationship to job satisfaction, *Organizational Commitment*, and *Turnover Intention* in the salesforce. *Journal of Business Research*, 54 (1), 39-52.
- Shafer, W.F. (2002). Ethical pressure, organizational-professional conflict and related work outcomes among management accountants. *Journal of Business Ethics*, 38 (3), 263-275.
- Valentine, S., Godkin, L. and M. Lucero (2002). Ethical context, *Organizational Commitment* and person-organization fit. *Journal of Business Ethics*, 41 (4), 349-360.
- Weeks, W. & J. Nantel (1992). Corporate codes of ethics and sales force behavior: a case study. *Journal of Business Ethics*, 11, 753-760.
- Westerman, J.W. & L.A. Cyr (2004). An integrative analysis of PO-fit theories. *International Journal of selection and assessment*, 12 (3).
- Wheeler, A.R., V. Coleman, Gallagher, R.L. Brouer & C.J. Sablynski (2007). When person-organization (mis)fit and (dis)satisfaction lead to turnover The moderating role of perceived job mobility. *Journal of Managerial Psychology*, 22, 203-219.