

*Joanna Małgorzata Michalak**

Znaczenie kultury organizacyjnej w ocenie subiektywnego dopasowania do organizacji¹

1. Wstęp

Zarówno ludzie, jak i organizacje funkcjonują najskuteczniej, jeśli ich wartości i potrzeby są ze sobą zbieżne (Cable, Judge 1995: 3). Jednocześnie, w swoich decyzjach zawodowych ludzie chętniej wybierają stanowiska i organizacje, które są zgodne z ich osobowością, potrzebami i wyznawanymi wartościami (Judge, Bretz 1991: 2; Cable, Judge 1996: 294). Tylko takie warunki środowiska biznesowego wywołają zadowolenie z pracy (Wheeler, Gallagher Coleman, Brouer, Sablynski 2007: 204), co w konsekwencji przekłada się na adekwatne zaangażowanie w realizowane zadania zawodowe i długość stażu pracy w danej organizacji (Schneider 1987). Zatem, zatrudnienie osób z wyższym stopniem dopasowania do organizacji przynosi dla obu stron tej transakcji wymierne korzyści. Wobec tego, kadra zarządzająca organizacji powinna być świadoma znaczenia i potrzeby tego dopasowania, dążąc w swych działaniach do pozyskania dla organizacji osób z walorami adekwatnymi do potrzeb obu stron tej transakcji.

Dopasowanie człowieka do organizacji to rodzaj wzajemnej transakcji. Jest rozpoznawane w procesie selekcji kandydata do pracy, a potem weryfikowane w trakcie zatrudnienia. Jednocześnie, oszacowanie stopnia dopasowania do organizacji opiera się na subiektywnej ocenie kandydata do pracy. Stąd, z jednej strony konieczne staje się ustalenie odpowiednich kryteriów doboru w trakcie selekcji osób do pracy, a z drugiej zapewnienie takiej komunikacji z potencjalnymi pracownikami, aby zainteresować zatrudnieniem osoby o charakterystyce odpowiadającej potrzebom i atrybutom danej organizacji.

Pojawia się jednak pytanie, na jakiej podstawie potencjalni pracownicy budują przekonanie o swoim dopasowaniu do organizacji zatrudniającej. Stąd, celem niniejszego opracowania jest: (1) wskazanie zestawu komunikatów o kultu-

* Dr, adiunkt, Katedra Zarządzania, Wydział Zarządzania, Uniwersytet Łódzki.

¹ Artykuł powstał w ramach projektu „Wielowymiarowa Analiza Zachowań Organizacyjnych (WAZO) – metodyka i narzędzia pomiaru”, nr projektu 2013/09/B/HS4/02722. Projekt finansowany przez Narodowe Centrum Nauki, kierownik projektu: dr Katarzyna Januszkiewicz.

rze organizacji, które są najczęściej wykorzystywane w ocenie dopasowania do organizacji, przez kandydatów do pracy przy selekcji pracodawcy oraz (2) określenie roli promowania walorów organizacji, w procesie rekrutacji, dla zapewnienia trwałości zatrudnienia.

2. Dopasowanie do środowiska pracy: pojęcie i wymiary

Dopasowanie jednostki do środowiska działalności zawodowej (ang.: *person-environment fit*), jest od blisko wieku przedmiotem badań naukowych (Kristof-Brown, Zimmerman, Johnson 2005: 281). Pojęcie to jest definiowane szeroko i rozumiane jako zgodność (*compatibility*), która ma miejsce, gdy cechy jednostki i środowiska, w którym pracuje, są dobrze dobrane (*matched*) (Kristof-Brown, Zimmerman, Johnson 2005: 281). Ogólnie biorąc, dopasowanie można rozpatrywać w trzech uzupełniających się wymiarach, które jednocześnie stanowią jego odrębne definicje. Mianowicie, dopasowanie w wymiarze:

- suplementarnym – którym jest podobieństwo cech, celów, norm i wartości cenionych przez pracownika i reprezentowanych przez organizację,
- komplementarnym – rozumianym jako zgodność między możliwościami osoby zatrudnionej a wymogami stawianymi mu przez organizację oraz między jej potrzebami a możliwościami ich zaspokojenia przez organizację,
- tożsamościowym – definiowanym poziomem społecznej identyfikacji pracownika z organizacją.

W opracowaniach naukowych pojawia się także kilka uzupełniających się obszarów badawczych, które pozwalają wyróżnić zasadnicze rodzaje dopasowania do środowiska pracy w zależności od konkretnego komponentu tego środowiska, który stanowi płaszczyznę konfrontacji potrzeb danej osoby z zasobami tego środowiska. Kristof-Brown, Zimmerman i Johnson (2005: 283–287) rozróżniają wówczas:

- dopasowanie jednostki do zawodu (ang.: *person-vacation fit*),
- dopasowanie jednostki do pracy (ang.: *person-job fit*),
- dopasowanie jednostki do organizacji lub organizacyjnych czynników pracy (ang.: *person-organization fit*),
- dopasowanie jednostki do grupy pracowniczej (ang.: *person-group fit*),
- dopasowanie jednostki do przełożonego (ang.: *person-supervisor fit*).

3. (Nie)dopasowanie do organizacji: skutki indywidualne i organizacyjne

Na podstawie przedstawionych klasyfikacji można stwierdzić, że dopasowanie jest zjawiskiem złożonym. W efekcie, większość badaczy podejmuje się analiz w jednym wymiarze dopasowania i ukazuje związki między dopasowaniem a wybranymi potencjalnymi skutkami indywidualnymi lub organizacyjnymi.

Nieliczni autorzy prezentują w swych analizach podejście integrujące kilka obszarów dopasowania. Kristof-Brown, Zimmerman i Johnson (2005) zbadali konsekwencje dopasowania jednocześnie w czterech wymiarach: pracy, organizacji, grupy społecznej i przełożonego. Uzyskane przez nich wyniki, ujawniają zasadność takiego syntetycznego podejścia. Okazuje się bowiem, że dopasowanie zarejestrowane równocześnie na kilku płaszczyznach przynosi efekty, o charakterze i natężeniu innym, niż te rejestrowane w przypadku wysokich wskazań dla każdego rodzaju dopasowania z osobna. Przykładowo, niski poziom dopasowania do pracy i w konsekwencji brak satysfakcji z realizowanych zadań zawodowych, przy wysokim poziomie dopasowania do organizacji nie powoduje wzrostu rotacji pracowników (Wheeler, Gallagher Coleman, Brouer, Sablynski 2007).

Ponadto, warto zauważyć, że niewiele prac badawczych nad dyskutowaną problematyką, poświęconych jest analizie zjawiska niedopasowania, a okazuje się, że niski stopień dopasowania nie przynosi efektów wprost odwrotnych, do tych w przypadku jego wysokiego poziomu. Przykładowo, brak poczucia dopasowania stanowi źródło stresu zawodowego (Waszkowska, Andycz, Merecz 2014), choć wysoki poziom dopasowania nie wyklucza odczuwania stresu w ogóle, gdyż może on być wywołany innymi czynnikami. Z kolei, w badaniu zrealizowanym przez zespół: Bocchino, Hartman i Foley (2003) okazało się, że poczucie niedopasowania wpływa na ogólną ocenę pracodawcy w taki sposób, że zatrudnieni w większym stopniu postrzegają postępowanie pracodawcy jako nieuczciwe i niezgodne z zasadami etycznymi.

Wśród analizowanych przez badaczy płaszczyzn dopasowania szczególne miejsce zajmuje dopasowanie jednostki do organizacji. Jest ono powiązane z szeregiem konsekwencji indywidualnych i organizacyjnych, takich jak: zadowolaniem z pracy (Terelak, Jankowska 2009: 251), odczuwanym stresem, poczuciem przynależności do grupy społecznej i zamiarem pozostania w niej, chęcią pomagania współpracownikom i lojalnością wobec organizacji (Czarnota-Bojarska 2010).

Dopasowanie posiadanych cech i umiejętności do oczekiwań organizacji sprawia, że zatrudnieni mają szansę realizować się w pracy i działać na rzecz organizacji. W zasadzie niemożliwe jest idealne dopasowanie, jednak należy dążyć do osiągnięcia optymalnego jego poziomu. Optymalne dopasowanie człowieka do organizacji wpływa na pozytywne postawy wobec wykonywanej pracy, które z kolei wyrażają się w oczekiwanych przez pracodawcę zachowaniach pra-

cownika, takich jak: większe zaangażowanie w pracę (Kristof-Brown i in. 2005) większa skłonność do działań zespołowych oraz do zachowań etycznych (Czarnota-Bojarska 2010), niższa fluktuacja pracowników (Wheeler, Gallagher Coleman, Brouer, Sablynski 2007).

Niska rotacja i wynikające stąd spójne i stabilne społeczne środowisko działalności zawodowej przekłada się na większą efektywność pracy i generuje wymierne korzyści finansowe dla organizacji. Niska rotacja to także niższe koszty związane z utrzymaniem optymalnego poziomu zatrudnienia i ewentualną ponowną rekrutacją.

Fluktuacja personelu stanowi poważne obciążenie dla organizacji. Wobec tego, organizacje w swoich decyzjach zatrudnieniowych powinny zadbać o to, by wybierać osoby, które chciałyby w niej zostać na dłużej. Do tego przyczynia się właśnie wysoki stopień dopasowania, bowiem pracownicy dopasowani do organizacji rzadziej decydują się na zmianę pracy (Kristof-Brown 2000). Przy tym, okazuje się, że podjęcie decyzji o zatrudnieniu opartej na ocenie dopasowania dokonanej przed przyjęciem do pracy, najpóźniej podczas rozmowy rekrutacyjnej, jednocześnie przez osobę rekrutującą, jak i przez kandydata do pracy może istotnie przedłużyć czas zatrudnienia, tym samym zredukować poziom rotacji w danej organizacji (Kristof-Brown 2000: 645; Schneider 1987). Stąd istotne jest, aby dokonać trafnego oszacowania stopnia tego dopasowania.

4. Znaczenie kultury organizacyjnej w ocenie subiektywnego dopasowania do organizacji zatrudniającej. Wyniki badań

Decyzja o podjęciu zatrudnienia w danej organizacji, chociaż jest dwustronna, jednak w rzeczywistości rozstrzyga się na wstępnym etapie selekcji potencjalnego pracodawcy – w momencie oceny jego atrakcyjności przez przyszłego pracownika. Zgodnie z założeniami modelu Schneider'a (1978) (ang.: *attraction – selection – attrition model*) stwierdzenie przez kandydata do pracy wysokiego stopnia dopasowania do pracy i do organizacji, prowadzi do jego uczestnictwa w procesie rekrutacji (rysunek 1). Stąd trafna ocena tego dopasowania ma kolosalne znaczenie przy wyborze pracodawcy, a następnie dla podtrzymania zatrudnienia.

Należy przy tym zauważyć, że osoby rekrutujące rozpoznają różne typy dopasowania: do pracy i do organizacji (rysunek 1), i biorą oba te czynniki pod uwagę przy podejmowaniu decyzji o zatrudnieniu (Kristof-Brown 2000). Niemniej, okazuje się, że poczucie dopasowania do organizacji jest czynnikiem decydującym (Czarnota-Bojarska 2010: 28). Stąd dalsza dyskusja podjęta w niniejszym opracowaniu dotyczy dopasowania do organizacji.

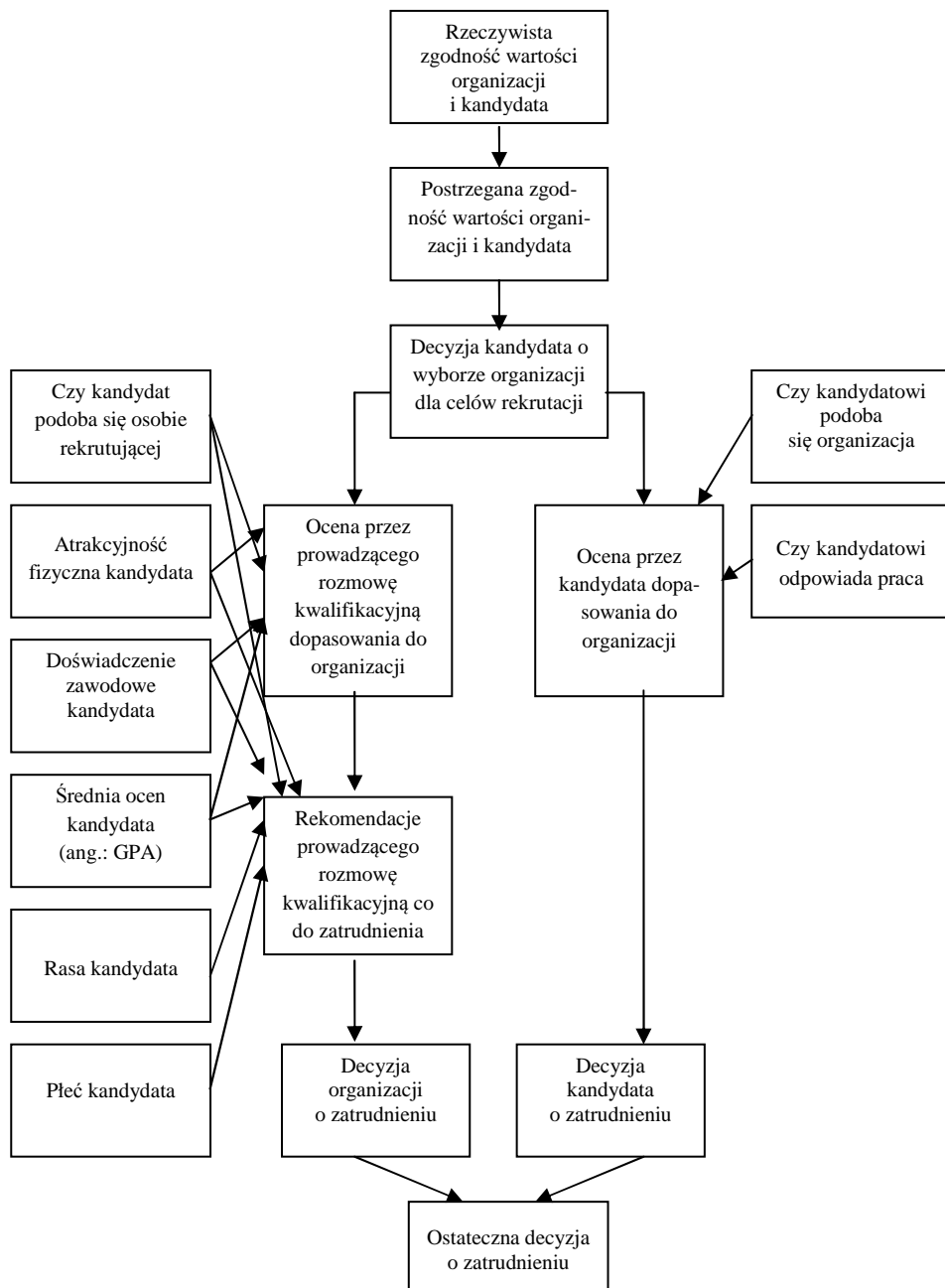
Stopień dopasowania człowieka do organizacji zależy zarówno od właściwości pracownika, jak i organizacji (Waszkowska, Andycz, Merecz 2014: 220).

Wśród istotnych cech organizacji, wymienić należy kulturę organizacyjną. Okazuje się, że jeśli wartości osobiste kandydata do pracy są zbliżone z wyznacznikami kultury organizacyjnej, jego indywidualne potrzeb mają szansę być zaspokojone przez przyszłego pracodawcę (Edwards, Cable 2009), a taki pracodawca jest oceniany przez kandydata jako atrakcyjny i brany pod uwagę przy decyzji o zatrudnieniu.

Według Edwarda Scheina kultura organizacyjna to wzór podzielanych, podstawowych założeń, wyuczonych przez grupę w toku rozwiązywania problemów, dotyczących jej zewnętrznego przystosowania i wewnętrznej integracji, które działają na tyle dobrze, aby uważano je za wartościowe, dlatego też są one wpajane nowym członkom jako właściwy sposób postrzegania, myślenia i odczuwania w stosunku do tych problemów (Schein 1984: 187). Są to więc założenia oczekiwane przez organizację, a zatem powinny być komunikowane jasno i wyraźnie, aby przyciągnąć do organizacji osoby, które je aktualnie podzielają lub są skłonne dzielić w przyszłości.

Zgodnie z modelem Schein'a (1984) kultura organizacyjna składa się z trzech poziomów, wyodrębnionych pod względem możliwości ich świadomej obserwacji przez uczestników organizacji oraz jej otoczenia, mianowicie: artefaktów, uznawanych wartości oraz podstawowych założeń (tabela 1). Tak wyodrębnione komponenty kultury organizacyjnej – bez względu na swoją postać (materialną lub niematerialną) – będą stanowiły platformę komunikacji z otoczeniem firmy, a zatem również z osobami szukającymi zatrudnienia. Różnorodność ich formy będą dla tych osób podstawą dla interpretacji kultury organizacyjnej pracodawcy, w dyskutowanym kontekście procesu rekrutacji.

Komunikacja zewnętrzna jest niezbędnym warunkiem zapewnienia łączności między organizacją a uczestnikami jej otoczenia, w tym kandydatami do pracy. Ma wymiar formalnej i nieformalnej wymiany informacji. Nadaje sens rzeczywistości organizacyjnej i tłumaczy kulturę organizacji. W przypadku działań rekrutacyjnych, komunikacja ma na celu zainteresowanie zatrudnieniem osób – spośród szerokiego grona kandydatów – z konkretną i adekwatną do potrzeb organizacji charakterystyką, które zostaną w niej na dłużej. Stąd z jednej strony, konieczne zapewnienie odpowiednich kryteriów doboru w trakcie selekcji, a z drugiej budowanie jasnej i czytelnej dla potencjalnych pracowników kultury organizacyjnej i jej skuteczne komunikowanie, tak aby w wyniku interpretacji jej przejawów, przyciągnąć do organizacji osoby o charakterystyce spójnej z wartościami tej kultury.



Rysunek 1. Dopasowanie człowiek – organizacja w procesie decyzji o zatrudnieniu

Źródło: opracowanie własne przy wykorzystaniu Cable, Judge (1997: 548).

Tabela 1. Rodzaje komunikatów kultury organizacyjnej do potencjalnych pracowników w procesie rekrutacji

komponenty kultury organizacyjnej	opis	możliwości obserwacji i stopień uświadomienia	rodzaje komunikatów do potencjalnych pracowników
artefakty	artefakty fizyczne – wizualne elementy organizacji i jej wytworów artefakty behawioralne – schematy zachowań członków społeczności; artefakty językowe – wewnętrzny język instytucji (np. określenia żargonowe)	wyraźnie obserwowalny przejaw kultury	wyroby i usługi oraz ich jakość; sposób ubierania się pracowników; lokalizacja siedziby firmy; wystrój wnętrz; mity i opowieści nt. zachowań, procedur, zwyczajów, ceremonii; język komunikacji z otoczeniem firmy
uznawane normy i wartości	odzworowują jakie cele i strategię przyjęło przedsiębiorstwo, do jakich dąży wartości, a także jakie są zasady postępowania	słabiej obserwowalny przejaw kultury	misja i wizja organizacji
podstawowe założenia	przekonania i sposoby postępowania przyjmowane bezkrytycznie i niekwestionowane przez społeczność organizacji	nieobserwowalny przejaw kultury	opowieści przedstawiające formalne i nieformalne relacje między uczestnikami organizacji; sposoby radzenia sobie z sytuacjami kryzysowymi

Źródło: opracowanie własne na podstawie Schein (2010); Czernska (2003).

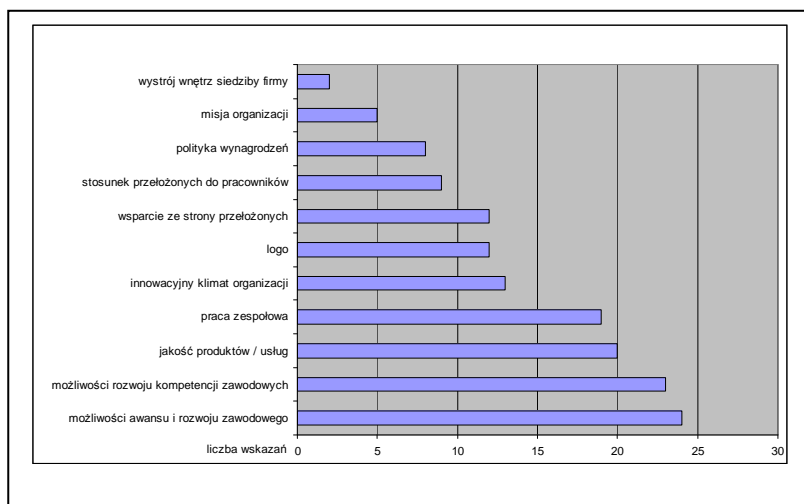
Do zilustrowania oceny subiektywnego dopasowania do organizacji posłużono badania ankietowe przeprowadzone na grupie 35 absolwentów i studentów ostatnich lat studiów licencjackich i magisterskich Uniwersytetu Łódzkiego i Politechniki Łódzkiej. Badania przeprowadzono 23 października 2014 roku podczas X edycji Uniwersyteckich Targów Pracy 2014 zorganizowanych na Wydziale Zarządzania Uniwersytetu Łódzkiego.

Z uwagi na ograniczone rozmiary niniejszego opracowania, poniżej przedstawione zostaną wybrane wyniki dotyczące podstaw decyzji o selekcji potencjalnego pracodawcy przez kandydatów do pracy. Dla celów badania przyjęto założenie, że decyzja w tym względzie wynika z oceny dopasowania do organi-

zacji zatrudniającej, która jest realizowana na podstawie subiektywnej oceny atrakcyjności poszczególnych elementów kultury organizacyjnej.

Uczestnicy badania mieli wskazać – spośród wystawców na Targach Pracy, jak i innych znanych im firm – najbardziej dla nich atrakcyjnego pracodawcę i wymienić te cechy organizacji, reprezentowane przez poszczególne komponenty kultury organizacyjnej, które zdecydowały o tym wyborze.

Komunikaty kultury organizacyjnej, które stanowiły podstawę oceny dopasowania zostały opisane w kwestionariuszu przy użyciu terminologii zrozumiałej dla uczestników ankiety. Wśród artefaktów znalazły się: wyroby i usługi instytucji oraz ich jakość; wystrój wnętrz firmy; przekazy pisemne lub ustne na temat zachowań, zwyczajów panujących w organizacji, imprez firmowych oraz na temat doświadczeń związanych z zachowaniem przełożonych, w tym ich stosunku do podwładnych. Przy ocenie norm i wartości kandydaci do pracy mogli uwzględnić misję i wizję organizacji. Z kolei wyznaczniki podstawowych założeń organizacji zostały przedstawione jako formalne i nieformalne relacje między uczestnikami organizacji oraz sposoby radzenia sobie z sytuacjami kryzysowymi, które funkcjonują w ustnych lub pisemnych (przykładowo w postaci case study) przekazach o organizacji.



Rysunek 2. Komunikaty kultury organizacyjnej stanowiące podstawę jej interpretacji i oceny dopasowania do organizacji przez potencjalnych pracowników

Źródło: opracowanie na podstawie wyników badań własnych.

Ponieważ adekwatność przekonań na temat kultury organizacyjnej wiąże się z rodzajem źródeł informacji na ich temat i jest najwyższa w przypadku źródeł organizacyjnych (broszur, filmów, case study itp.), reklam organizacji i jej produktów w prasie i innych środkach przekazu (Cable, Aiman - Smith, Mulvey, Edwards 2000), stąd zostały one wskazane w kwestionariuszu ankiety, jako zasadnicze źródła informacji przy selekcji organizacji zatrudniającej. Niemniej jednak, kandydaci do pracy mogli pozyskać również wiedzę o firmie innymi kanałami, mianowicie bezpośrednio od przedstawicieli firm obecnych na Targach Pracy.

Na rysunku 2 przedstawiono wskazania kandydatów do pracy dotyczących wykorzystania wybranych komunikatów kultury organizacyjnej przy ocenie atrakcyjności organizacji zatrudniającej. Z zarejestrowanych wskazań wynika, że informacje o możliwości awansu, rozwoju zawodowego i kompetencji zawodowych stanowiły podstawę przy ocenie potencjalnego pracodawcy w badanej grupie. Równie istotne okazały się także informacje o renomie organizacji, o której ma świadczyć wysoka jakość wyrobów i usług. Ponadto, popularnym wśród respondentów wyznacznikiem atrakcyjności organizacji był klimat organizacyjny oparty na innowacyjności i pracy zespołowej. Z kolei, w najmniejszym stopniu, poczucie dopasowania do organizacji, kandydaci do pracy opierali na ocenie fizycznych cech siedziby firmy oraz przekazu misji organizacji.

5. Podsumowanie

Poczucie dopasowania do organizacji jest jednym z zasadniczych czynników branych pod uwagę przez kandydatów do pracy przy decyzji o zatrudnieniu, a po podjęciu zatrudnienia wiąże się z chęcią pozostania w niej (Czarnota-Bojarska 2010: 28). W ten sposób poczucie dopasowania wpływa na długość stażu pracy w danej organizacji, a tym samym obniża poziom rotacji pracowników (Wheeler, Gallagher Coleman, Brouer, Sablynski 2007).

Poczucie dopasowania do organizacji związane jest z jego subiektywnym postrzeganiem, a ocena tego dopasowania, podczas selekcji potencjalnego pracodawcy, dokonywana jest na podstawie ograniczonych informacji o organizacji zatrudniającej. Zatem, warto poznać źródła informacji i rodzaje komunikatów, na których w największym stopniu polegają kandydaci do pracy przy ocenie przyszłego pracodawcy, aby zostały wykorzystane przez organizacje zatrudniające podczas procesu rekrutacji w komunikacji z osobami szukającymi zatrudnienia.

Możliwość szeroko rozumianego rozwoju zawodowego, praca zespołowa w atmosferze otwartości na innowacje znalazły się wśród zasadniczych komunikatów kultury organizacyjnej kształtujących przekonanie o dopasowaniu do organizacji w badanej grupie. Mimo ograniczeń wynikających z wielkość próby badawczej a także potrzeby weryfikacji trafności oceny w badaniach podłużnych,

które miałyby na celu ujawnienie trafności oceny kandydatów, można uznać, że tego typu informacje powinny być wykorzystywane w komunikacji między organizacją a przyszłymi pracownikami.

BIBLIOGRAFIA

- Bocchino C. C., Hartman B. W., Foley P. F. (2003), *The relationship between person-organization congruence, perceived violations of the psychological contract, and occupational stress symptoms*, „Consulting Psychology Journal”, Pr. Res., vol. 55, no. 4, p. 203–214.
- Cable D. M., Aiman-Smith L., Mulvey P. W., Edwards J. R., *The sources and accuracy of job applicants' beliefs about organizational culture*, „Academy of Management Journal”, vol. 43, p. 1076–1085.
- Cable D. M., Judge T. A. (1995), *The role of person-organization fit in organizational selection decisions*, CAHRS Working Paper #95-07, Ithaca, NY, Cornell University, School of Industrial and Labor Relations, Center for Advanced Human Resource Studies.
- Cable D. M., Judge T. A. (1997), *Interviewers' Perceptions of Person-Organization Fit and Organizational Selection Decisions*, „Journal of Applied Psychology”, vol. 82, no. 4, p. 546–561.
- Edwards J. R., Cable D. A. (2009), *The Value of Value Congruence*, „Journal of Applied Psychology”, vol. 94, no. 3, p. 654–677.
- Czarnota-Bojarska J. (2003), *Dopasowanie człowiek – organizacja*, „Praca i Zabezpieczenie Społeczne”, nr 7, s. 10–12.
- Czarnota-Bojarska J. (2010), *Dopasowanie człowiek – organizacja i tożsamość organizacyjna*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa.
- Czerska M. (2003), *Zmiana kulturowa w organizacji*, Difin, Warszawa.
- Judge T. A., Bretz R. D. Jr. (1991), *The Effects of Work Values on Job Choice Decisions*, CAHRS Working Paper, Ithaca, NY, Cornell University, School of Industrial and Labor Relations, Center for Advanced Human Resource Studies.
- Kristof-Brown A. L. (2000), *Perceived applicant fit: Distinguishing between recruiters' perceptions of person – job and person-organization fit*, „Personnel Psychology”, vol. 53, p. 643–671.
- Kristof-Brown A. L., Zimmerman R. D., Johnson E. C. (2005), *Consequences of individuals' fit at work: A meta-analysis of person-job, person-organization, person-group, and person-supervisor fit*, „Personnel Psychology”, no. 58, p. 281–344.
- Schneider B. (1978), *Person-situation selection: A review of some ability-situation interaction research*, „Personnel Psychology”, no. 31, p. 281–298.
- Schneider B. (1987), *The people make the place*, „Personnel Psychology”, no. 40, p. 437–453.
- Schein E. H. (2010), *Organizational Culture and Leadership*, Jossey-Bass, 4th Edition, San Francisco.
- Sheridan J. E. (1992), *Organizational culture and employee retention*, „Academy of Management Journal”, vol. 35, no. 5, p. 1036–1056.
- Terelak J. F., Jankowska P. (2009), *Dopasowanie jednostka – organizacja a zadowolenie z pracy*, „Studia i Materiały. Miscellanea Oeconomicae Wydziału Zarządzania i Administracji Uniwersytetu Humanistyczno-Przyrodniczego Jana Kochanowskiego w Kielcach”, r. 13, nr 1, s. 229–254.

- Waszkowska M., Andycz A., Merecz D. (2014), *Dopasowanie pracownika do organizacji jako mediator relacji między oceną środowiska pracy a odczuwanym stresem wśród pracowników socjalnych*, „Medycyna pracy”, nr 65(2), s. 219–228.
- Wheeler A. R., Gallagher Coleman V., Brouer R. L., Sablynski C. J. (2007), *When person organization (mis)fit and (dis)satisfaction lead to turnover*, „Journal of Managerial Psychology”, vol. 22, no. 2, p. 203–219.

Organizational culture’s role in assessment of subjective person – organization fit

SUMMARY

The paper has the empirical character. The aim of the study was to diagnose the sources of information for assessment of subjective person – organization fit during the recruitment process. The results of the study suggest that, to determine their person – organization fit, people rely on certain components of organizational culture, like quality of services and products, development opportunities much more than on others. Those components should be used more extensively by the recruiting company to attract potential employees.