

UNIVERSITATEA „BABEȘ-BOLYAI” CLUJ-NAPOCA
FACULTATEA DE SOCIOLOGIE ȘI ASISTENȚĂ SOCIALĂ
ȘCOALA DOCTORALĂ DE SOCIOLOGIE

JUSTIȚIA ORGANIZAȚIONALĂ
ÎN CONTEXTUL EVALUĂRII PERFORMANȚELOR –
PERCEPȚIA CORECTITUDINII PROCESULUI ȘI SATISFAȚIA FAȚĂ DE ACESTA
ÎN CADRUL SECTORULUI PUBLIC AL REGIUNII DE NORD-VEST A ROMÂNIEI

REZUMATUL TEZEI DE DOCTORAT

CONDUCĂTOR DE DOCTORAT:

PROF. UNIV. DR. PETRU ILUȚ

STUDENT DOCTORAND:

ASIST. UNIV. MARIUS-IONEL DODU

CLUJ-NAPOCA

2015

CUPRINSUL REZUMATULUI

Introducere

Capitolul I. Conceptul de justiție: apariție, evoluție și particularizare în context organizațional

Capitolul II. Tipologia justiției organizaționale. Evoluția cercetării și teoriilor corespunzătoare

Capitolul III. Evaluarea performanțelor: o perspectivă contextualistă

Capitolul IV. Justiția organizațională în cadrul evaluării performanțelor

Capitolul V. Metodologia cercetării

Capitolul VI. Analiza și interpretarea datelor

Capitolul VII. Concluzii finale

Bibliografie

Cuvinte cheie: evaluarea performanțelor, justiție, corectitudine, echitate, justiție organizațională, justiție distributivă, justiție procedurală, justiție interacțională, determinanți sociali, justiție sistemică, justiție configurațională, justiție informațională, justiție interpersonală

Introducere

Studierea percepției procesului de evaluare a performanțelor din perspectiva justiției organizaționale și a satisfacției față de diverse aspecte ale sale este foarte importantă întrucât specificul acestei activități manageriale îi obligă în majoritatea contextelor organizaționale pe colegii de serviciu să se împartă în două categorii ce asumă roluri diferite, una pe cel de evaluator, iar cealaltă pe cel de evaluat, primul rol fiind asimilat cu cel de judecător, ce justifică opinia multora de a nu se simți confortabil în această ipostază similară cu cea a unei entități supreme (McGregor, 1957/1990), iar cel de-al doilea conducând la reacții negative, adverse, chiar și pentru simplul motiv că presupune obligativitatea acceptării unei judecăți realizate de unul dintre reprezentanții primei categorii (Armstrong și Appelbaum, 2003).

În consecință, realizarea acestui proces conduce la trecerea de la modelul denumit metaforă test, ce caracterizează poziția celor care impun această practică și concep metode, tehnici și instrumente specifice, la modelul denumit metafora politică (Folger, Konovsky și Cropanzano, 1992), ce se îndepărtează de „masca obiectivității și raționalității” (Longenecker, Sims și Gioia, 1987, p. 183) spre o manipulare a rezultatelor ce sunt notate oficial în documentele păstrate în cadrul organizației, din diverse motive specifice evaluatorilor (Murphy și Cleveland, 1995).

Preocuparea pentru studierea corectitudinii percepute a evaluării performanțelor este confirmată de multiplele studii realizate de mai mulți cercetători, dintre care se evidențiază Jerald Greenberg, căruia i se datorează introducerea conceptului de justiție organizațională și dezvoltarea ulterioară a acestui nou domeniu al cercetărilor referitoare la spațiul organizațional.

Pentru a încerca o conciliere și apropiere a interesului academic de cel al practicienilor, cercetările au început să se concentreze după anul 2000 pe conectarea problemei corectitudinii percepute a evaluării performanțelor la problema satisfacției față de acest proces (Thurston, 2001, cf. Burns Walsh, 2003) și chiar la reacții atitudinale și comportamentale (Thurston și McNall, 2010), întrucât acestea pot lua forme

contraproductive cu costuri nedorite de organizație (Conlon, Meyer și Nowakowski, 2005; Sheppard, Lewicki și Minton, 1992).

Capitolul I. Conceptul de justiție: apariție, evoluție și particularizare în context organizațional

Acest capitol începe cu un argument de ordin istoric prin care am intenționat să demonstrăm importanța socială, politică, filosofică și morală a justiției sau dreptății, confirmată prin numeroase lucrări ample realizate din antichitate, cum sunt cele ale lui Platon (cf. Folger și Cropanzano, 1998; Rawls, 1971, cf. De Cremer, Van Knippenberg, Van Dijke și Bos, 2004) și Aristotel (1988), Herodot și Plutarh (Cropanzano, Bowen și Gilliland, 2007), până în prezent, precum cele ale lui John Rawls și Robert Nozick (cf. Chan, 2000).

De asemenea, un element foarte important pentru întregul demers al acestei lucrări îl constituie prezentarea distincției dintre abordarea normativă sau prescriptivă, ce își propune de obicei identificarea și dezvoltarea unor valori și principii pe baza cărora să fie luate decizii cât mai corecte cu putință, și abordarea descriptivă, ce definește fenomenologic justiția, adică nu așa cum ar trebui să fie ea, ci așa cum este percepută ea de către oameni (Cropanzano, Bowen și Gilliland, 2007; Folger și Cropanzano, 1998), aceasta din urmă conducând la rândul ei, dar în mod indirect, la abordarea unor teme fundamentale ale vieții umane (Colquitt, Greenberg și Zapata-Phelan, 2005).

Folger și Cropanzano (1998) consideră că rădăcinile justiției se află tocmai în înclinația indivizilor de a se afilia la diverse grupuri sociale în cadrul cărora să-și creeze, pe baza relațiilor de schimb, oportunități de satisfacere atât a nevoilor economice și materiale, cât și a celor socio-emoționale.

Literatura anglo-saxonă de specialitate tinde să folosească, referitor la această temă, doar doi termeni aflați într-o relație de sinonimie, *justice* și *fairness* (Colquitt, Greenberg și Zapata-Phelan, 2005), în timp ce în limba română există o serie mult mai largă de concepte corespunzătoare, de la justiție și dreptate, la corectitudine, justețe, cinste și onestitate (Chelcea, Radu și Ciupercă, 1999, 2000; Iluț, 2004, 2009; Zlate și Zaharia, 2008).

Justiția organizațională este un concept introdus în 1986 printr-un exercițiu euristic de către Jerald Greenberg și a înregistrat de atunci și până în prezent o gamă variată de definiții, de la unele foarte sintetice, cum este „percepția oamenilor asupra dreptății în organizații” (Greenberg, 1995, p. viii; Greenberg și Tyler, 2000, p. 73, cf. Zlate și Zaharia 2008, pp. 59-60) sau ca reprezentând studierea corectitudinii la locul de muncă (Byrne și

Cropanzano, 2001, cf. Burns Walsh, 2003; Greenberg și Cropanzano, 2001), la cea oferită de Keith James (1993), în care percepțiilor le sunt asociate și reacțiile comportamentale corespunzătoare, sau cea în care este evidențiată și valența motivațională ca funcție a justiției organizaționale (Zlate și Zaharia, 2008).

Înțelegerea nuanțată a conceptului de justiție organizațională este facilitată de punerea în discuție a următoarelor elemente definitorii: categoriile de situații în care se declanșează interesul pentru această problemă (Beugré, 2007; Greenberg, 2001), principalele motive pentru care oamenii consideră corectitudinea ca fiind importantă (Cropanzano, Bowen și Gilliland, 2007), scopurile instrumentale, relaționale și morale (Beugré, 2007; Cropanzano, Byrne, Bobocel și Rupp, 2001; Gillespie și Greenberg, 2005), standardul referențial în raport cu care sunt emise judecățile privind justiția organizațională (Beugré, 2007), țintele evenimentiale sau de tipul entităților sociale ale acestor judecăți (Cropanzano, Byrne, Bobocel și Rupp, 2001), centrarea justiției pe persoană și pe organizație în funcție de perspectiva modelului dual agent-sistem sugerat de Bies și Moag (1986, cf. Colquitt, Conlon, Wesson, Porter și Ng, 2001) și cele două niveluri la care se manifestă condiționarea contextului social asupra judecăților privind corectitudinea, unul la care sunt influențate de alți indivizi (Lamertz, 2002, cf. Beugré, 2007) și celălalt la care influența este exercitată de experiențele altor persoane (Beugré, 2007; Stinglhamber și De Cremer, 2008).

Capitolul II. Tipologia justiției organizaționale. Evoluția cercetării și teoriilor corespunzătoare

Capitolul al doilea supune atenției evoluția studiilor privind justiția organizațională ce s-au focalizat pe formele (Bies, 2001; Lind, 2001, cf. Ambrose și Arnaud, 2005; Stinglhamber și De Cremer, 2008), dimensiunile (Greenberg, 1993; Greenberg, 1995; Beugré, 2007; Iluț, 2004; Iluț, 2009), factorii (Colquitt, 2001; Cropanzano, Byrne, Bobocel și Rupp, 2001) sau tipurile (Ambrose și Arnaud, 2005; Burns Walsh, 2003; Cropanzano și Ambrose, 2001) acestea și confirmând că acest domeniu s-a distins prin concentrarea cercetării pe constructe în primul rând și nu pe teorii (Gilliland și Chan, 2001, cf. Zlate și Zaharia, 2008), dovadă fiind faptul că această orientare a condus la identificarea și consacrarea unor modele bifactoriale, trifactoriale și tetrafactoriale de clasificare confirmate de diverse studii (Ambrose și Arnaud, 2005; Bies, 2001; Bies și Moag, 1986, cf. Colquitt, Greenberg și Zapata-Phelan, 2005; Colquitt, 2001; Greenberg, 1986; Greenberg, 1990b), la care se adaugă și controversata excepție a modelului monistic,

unidimensional, propus de Cropanzano și Ambrose (2001), care susțin că, în anumite circumstanțe, distincția dintre tipurile de bază ale justiției, cel distributiv și cel procedural, este puternic afectată.

Colquitt, Greenberg și Zapata-Phelan au propus o etapizare a istoriei de peste 50 de ani a cercetărilor, modelelor și teoriilor privind justiția organizațională în patru perioade (2005, pp. 6-7): etapa justiției distributive (anii 1950-1970), etapa justiției procedurale (de la jumătatea anilor '70 până la jumătatea anilor '80), etapa justiției interacționale (de la jumătatea anilor '80 până în prezent) și etapa integrativă a justiției (se suprapune ca perioadă cu cea a justiției interacționale).

Justiția distributivă se referă la „corectitudinea percepută a rezultatelor sau alocărilor de care beneficiază un individ” (Folger și Cropanzano, 1998, p. xxi), etapa sa corespunzătoare începând cu teoria privațiunii relative (relative deprivation) (Stouffer, Suchmann, DeVinney, Star și Williams, Jr., 1949, cf. Colquitt, Greenberg și Zapata-Phelan, 2005), a cărei principală contribuție constă în stabilirea importanței proceselor de comparare socială în determinarea satisfacției față de rezultate sau beneficii.

Definirea conceptului de justiție distributivă este atribuită lui Homans (1961, cf. Colquitt, Greenberg și Zapata-Phelan, 2005), care, utilizând un limbaj împrumutat din domeniul economic, susține că sentimentul de dreptate sau de nedreptate este determinat de relația de schimb generată de raporturile dintre profituri și investiții, acest model teoretic neaplicându-se numai în cazurile a doi actori aflați într-o relație directă, ci și în cazurile în care intervine o a treia parte, cum ar fi angajatorul primilor doi.

Teoria echității (Adams, 1965) este considerată ca reprezentând modelul teoretic al justiției organizaționale în general și al justiției distributive în particular cu gradul cel mai mare de invocare și de utilizare în cadrul literaturii de specialitate a acestui domeniu (Beugré, 2007; Colquitt, Greenberg și Zapata-Phelan, 2005), contribuția cea mai consistentă ce o diferențiază de celelalte două teorii anterior invocate constând în determinarea consecințelor inechității constatate de către un individ care își compară rezultatul raportului dintre input-uri și outcome-uri cu rezultatul raportului realizat cu ajutorul aceluiași variabile pentru altă persoană, autorul ei susținând că oamenii nu se limitează la a constata o situație incorectă, ci încearcă să restabilească egalitatea.

Ultima contribuție semnificativă în ceea ce privește cercetarea și teoretizarea justiției distributive aparține lui Leventhal (1976, 1980, cf. Greenberg, 1987a, 1995) și lui Deutsch (1975, 1985, cf. Beugré, 2007), care au ajuns separat la concluzia că echitatea nu trebuie să constituie principiul unic al alocării, alternativele ei având potențialul de a aduce alte

beneficii în contexte diferite. Astfel s-a născut conceptul de norme multiple de alocare, iar contribuția lui Leventhal a ajuns să fie cunoscută cu titlul de *model sau teorie a judecării justiției (justice judgment theory)* (Greenberg, 1987a, 1995).

Justiția procedurală se referă la percepția oamenilor referitoare la „metoda, maniera, tehnica sau mijlocul prin intermediul căruia este realizat ceva” (Cropanzano și Ambrose, 2001, p. 128).

Thibaut și Walker au identificat în cadrul unei cercetări a percepției corectitudinii rezolvării disputelor în instanță două categorii de proceduri legale diferite în raport cu faza procesuală, de prezentare a dovezilor și cea decizională, de stabilire a verdictului (1975, cf. Colquitt, Greenberg și Zapata-Phelan, 2005, p. 21; Vidmar, 1990, p. 878): a) sistemul adversativ (adversary system) utilizat în S.U.A. și în Marea Britanie, în care judecătorul are control asupra deciziei dar nu și asupra prezentării dovezilor ce conduc la aceasta și b) sistemul inchizitorial din Europa continentală, în care judecătorul are control atât asupra verdictului cât și asupra procedurilor. Cercetări ulterioare de laborator i-au condus pe cei doi la concluzia că „o procedură ce limitează controlul terței părți, alocând astfel o mai mare parte de control părților aflate în dispută, constituie o procedură justă.” (Thibaut și Walker, 1975, p. 118, cf. Colquitt, Greenberg și Zapata-Phelan, 2005, p. 23). Construcția teoretică a acestora poartă denumirea de model al controlului asupra procesului întrucât ei au determinat că aceasta este variabila ce influențează percepția corectitudinii rezultatului încheierii unei dispute iar cea de model al interesului personal provine de la explicația instrumentală conform căreia oamenii se implică în diverse dispute fiind motivați de propriul interes (Tyler și Blader, 2000, cf. Shapiro și Brett, 2005), fiind convinși că au dreptate și că, dacă informează terța parte despre punctul lor de vedere, aceasta le va acorda lor câștig de cauză și nu celorlalți (Shapiro și Brett, 2005).

Leventhal declară că „regulile procedurale constituie o a doua categorie de reguli ale justiției. O regulă procedurală este definită ca fiind convingerea unui individ că procedurile de alocare ce satisfac anumite criterii sunt corecte și adecvate” (1980, p. 30) și identifică următoarele șase reguli pe care trebuie să le respecte procedurile pentru a fi considerate corecte: 1) consistență, 2) reprimarea distorsiunilor, 3) acuratețe, 4) corectabilitate, 5) reprezentativitate și 6) caracter etc.

Dezvoltarea modelului judecării justiției al lui Leventhal (1980) a condus la conturarea *teoriei preferinței alocării* (Leventhal, Karuza și Fry, 1980, cf. Colquitt, Greenberg și Zapata-Phelan, 2005), prin care autorii ei și-au propus să se focalizeze pe

procedurile utilizate pentru alocare, cum este cazul modelului teoretic al lui Thibaut și Walker (1975, cf. Colquitt, Greenberg și Zapata-Phelan, 2005; Zlate și Zaharia, 2008).

Justiția interacțională se referă la preocuparea oamenilor privind calitatea tratamentului interpersonal de care beneficiază în timpul punerii în aplicare a procedurilor organizaționale (Bies și Moag, 1986, cf. Bies, 2005), fiind concepută ca o a treia formă de justiție, distinctă față de cea distributivă și cea procedurală (Bies, 2001, 2005).

Bies și Moag au identificat patru reguli ale tratamentului interpersonal corect (1986, cf. Colquitt, Greenberg și Zapata-Phelan, 2005, p. 30): franchețe sau bună-credință (truthfulness), justificare, respect și bunăcuviință (propriety). Bies și Folger (1989, cf. Colquitt, Greenberg și Zapata-Phelan, 2005) au preluat primele trei reguli anterior menționate și le-au mai adăugat feedback-ul, considerația față de punctele de vedere ale angajaților, consistența și reprimarea distorsionărilor (bias suppression) ca șapte responsabilități cheie ale managerilor, iar Bies, Greenberg și Eskew au determinat șase tipuri de considerații pentru managerii ce doresc să-și promoveze imaginea de a fi corecți, trei de natură structurală (luarea în considerare a punctelor de vedere ale angajaților, impresia de neutralitate și aplicarea consecventă a regulilor) și trei de natură interpersonală (utilizarea la timp a feedback-ului, utilizarea adecvată a explicațiilor și tratarea cu demnitate și respect)(1991, cf. Colquitt, Greenberg și Zapata-Phelan, 2005). Suprapunerea parțială cu anumite reguli procedurale stabilite de Thibaut și Walker (1975, cf. Zlate și Zaharia, 2008) și de Leventhal (1980) și studiul realizat de Bies și Tyler (1990, cf. Bies, 2005), în care s-a susținut ideea că justiția interacțională poate fi mai avantajos conceptualizată ca dimensiune a celei procedurale, au condus la dilema identității celui de-al treilea tip de justiție. Bies (2001) concluzionează că cele două forme de corectitudine organizațională afectează în mod diferit comportamentul organizațional, această concluzie conducând la confirmarea modelului tetrafactorial al justiției organizaționale.

Greenberg (1993) propune un model alternativ, susținând separarea justiției interacționale în două dimensiuni distincte: *justiția informațională*, ce se referă la gradul de adecvare a informației utilizate pentru a explica cum au fost luate deciziile și a nivelului de detaliere a prezentărilor sau descrierilor furnizate (Beugré, 2007; Greenberg, 1994, 1995) și *justiția interpersonală*, ce vizează preocuparea pentru respect și demnitate manifestate în modul de tratare a oamenilor și sensibilitatea socială față de rezultatele obținute de indivizi (Beugré, 2007; Greenberg, 1994, 1995). Colquitt (2001) a propus ulterior un model tetrafactorial asemănător cu taxonomia lui Greenberg (1993) a justiției organizaționale.

Colquitt, Greenberg și Zapata-Phelan (2005) identifică în cadrul curentului integrativ trei tipuri de abordări: conceptualizările contrafactice, ce dezvoltă abordări ale percepției de tipul „Cum ar fi fost dacă...?” (teoria cognițiilor referentului și teoria corectitudinii), conceptualizările orientate spre grup referitor la acesta și la relația de apartenență a membrilor săi (modelul valorii grupului, modelul relațional și modelul angajării față de grup) și conceptualizările euristice, ce abordează problema utilizării scurtăturilor mentale pentru realizarea judecăților privind justiția (teoria euristicii corectitudinii și teoria managementului incertitudinii).

Teoria cognițiilor referentului (*referent cognitions theory*) (Folger, 1986) se referă la faptul că motorul declanșator al judecăților privind justiția îl constituie compararea unei experiențe personale reale cu reprezentarea cognitivă a unei situații ipotetice alternative de tipul „Cum ar fi fost dacă...?”, adică în condiții și circumstanțe diferite (Beugré, 2007; Zlate și Zaharia, 2008). Folger (1986) explică apariția sentimentului de nedreptate prin faptul că oamenii utilizează, în urma unei experiențe personale, simulări euristice pentru a crea scenarii mentale în care dacă agentul care a luat o decizie ar fi acționat altfel, acest lucru ar fi condus la un rezultat favorabil lui.

Teoria corectitudinii (*fairness theory*) își are originea în teoria cognițiilor referentului (Beugré, 2007) și se focalizează pe implicațiile responsabilității în judecarea corectitudinii, susținând că responsabilitatea are trei componente interconectate (Folger și Cropanzano, 2001): a) existența unei condiții nefavorabile pentru care cineva este făcut responsabil, b) un eveniment ce se datorează acțiunilor discreționare ale unei persoane-țintă a cărei răspundere este evaluată și c) acțiunile nocive ce violează un principiu etic al conduitei interpersonale ce constituie un standard normativ al justiției.

Modelul valorii grupului (Lind și Tyler, 1988, cf. Colquitt, Greenberg și Zapata-Phelan, 2005) susține că controlul asupra procesului, consistența, respectul și justificările conduc la perceperea corectitudinii nu numai pentru influența asupra rezultatelor obținute, ci și pentru că reafirmă valorile grupului, Tyler (1989, cf. Beugré, 2007) evidențiind faptul că afirmarea acestor valori este pusă în evidență de trei criterii specifice justiției: a) neutralitatea sau reprimarea distorsiunilor (*bias suppression*) în procesul de luare a deciziilor, b) încrederea sau bunăvoința și c) poziția sau recunoașterea statutului în cadrul grupului.

Modelul relațional susține că deciziile indivizilor de a se conforma directivelor unei autorități depind de gradul de legitimitate al acesteia și că judecățile justiției procedurale

sunt principalii determinanți ai legitimității percepute a autorităților (Tyler și Lind, 1992, cf. Beugré, 2007).

Rezultatele cercetărilor susțin elementele centrale ale modelului relațional ce sunt sintetizate de Tyler și Lind în felul următor: „o bună relație cu autoritățile promovează sentimentul unei persoane de a fi valorizată de către grup. Această convingere legată de valoarea grupului reprezintă, la rândul ei, un puternic determinant al diferitelor atitudini și comportamente, incluzând judecățile legitimității și conformarea față de autoritate” (1992, p. 158, cf. Colquitt, Greenberg și Zapata-Phelan, 2005, p. 41).

Modelul angajamentului față de grup (*The Group Engagement Model*) extinde perspectiva modelului valorii grupului și cea a modelului relațional al autorității asupra explicației modului în care justiția procedurală conturează cooperarea în grupuri, organizații și societăți (Tyler și Blader, 2003), fiind caracterizat de următoarele particularități ce-l diferențiază (Tyler și Blader, 2003, p. 352): a) obiectivul său este identificarea antecedentilor atitudinilor și comportamentelor cooperante în cadrul grupurilor, b) susține că judecățile identitare sunt principalii factori ce influențează atitudinile, valorile și comportamentul de cooperare în grupuri, iar judecățile privind resursele au o influență puternică dar indirectă, intermediată de judecățile identitare, c) stabilește că factorul antecedent primar al judecăților identitare este constituit de judecățile referitoare la justiția procedurală la nivel de grup și d) susține că judecățile privind statutul, referitoare la mândrie și respect, conturează identificarea individului cu grupul.

Modelul angajamentului față de grup distinge trei aspecte ale identității sociale (Blader și Tyler, 2005, pp. 336-337): a) mândria, ce reprezintă percepția statutului și a reputației grupului, b) respectul ca percepție a statutului și a poziției în cadrul grupului și c) identificarea, ce se referă la gradul în care angajații se definesc ca membri ai grupului și la gradul în care se suprapun din punct de vedere cognitiv reprezentările sinelui și ale grupului.

Fundamentul **teoriei euristice a corectitudinii (*Fairness Heuristic Theory*)** îl reprezintă recunoașterea faptului că relațiile sociale, inclusiv cele organizaționale, presupun întâlniri repetate cu „dilema socială fundamentală” ce se referă la două aspecte (Lind, 2001): a) rezultatele sau beneficiile valorizate și apreciate, ce pot fi obținute prin identificarea cu și conformarea față de pretențiile autorității și b) conformarea față de cerințele autorității, ce îi expune pe indivizi pericolului exploatării.

Teoria euristicii corectitudinii presupune următoarele două efecte (Lind, 2001; Van den Bos, Wilke, Lind și Vermunt, 1998; Van den Bos, Vermunt și Wilke, 1997): *efectul de*

primordialitate (primacy effect)(Miclea, 1999, cf. Iluț, 2001, 2009), referitor la faptul că oamenii utilizează informația cea mai accesibilă, prima fiind folosită ca euristică decizională în raport cu cea dobândită ulterior (Lind, 2001; Beugré, 2007) și *efectul substituibilității*, ce se referă la faptul că dacă un anumit tip de judecată privind corectitudinea lipsește, indivizii utilizează alte tipuri de corectitudine pentru a suplini lipsa celei dintâi în realizarea judecăților finale (Lind, 2001).

Teoria managementului incertitudinii se referă la faptul că oamenii utilizează corectitudinea pentru gestionarea incertitudinii ce apare când o persoană nu are capacitatea de a prevedea viitorul sau când se confruntă cu incompatibilități între diferite cogniții, între cogniții și experiențe sau între cogniții și comportamente (Van den Bos, 2002, cf. Beugré, 2007).

Lind și Van den Bos (2002, cf. Colquitt, Greenberg și Zapata-Phelan, 2005) susțin că oamenii utilizează corectitudinea pentru a gestiona reacțiile față de situațiile de incertitudine, descoperind confortul în experiențe asociate sau neasociate corectitudinii, astfel încât corectitudinea este utilă în managementul incertitudinii întrucât le creează indivizilor un sentiment de securitate în raport cu mediul social (Van den Bos și Lind, 2002).

În contextul problemelor privind justiția organizațională, oamenii încearcă sentimentul incertitudinii față de modul în care sunt tratați de autoritățile din cadrul grupurilor sau organizațiilor. Dacă nu dețin informațiile necesare pentru a emite judecăți privind corectitudinea cu care sunt tratați, încearcă să obțină informații de la alte persoane și se bazează pe acestea chiar dacă nu sunt complete (Beugré, 2007).

Capitolul III. Evaluarea performanțelor: o perspectivă contextualistă

Evaluarea performanțelor este un proces „obligatoriu, în care, pentru o perioadă specifică de timp, toate sau doar o parte din performanțele în muncă, comportamentele sau trăsăturile angajaților sunt notate, judecate sau descrise separat de către o altă persoană decât evaluatul, iar rezultatele sunt înregistrate și păstrate de organizație” (Coens și Jenkins, 2002, p. 14).

Această definiție conține cinci caracteristici a căror punere în discuție de către cei doi autori anterior amintiți reprezintă o sinteză a unei bune părți din literatura de specialitate referitoare la această temă ce a dezbătut problema controversată a compatibilității celor două scopuri de bază ale acestui proces, și anume cel administrativ și cel de dezvoltare a resursei umane (McGregor, 1957/1990; Meyer, Kay și French, 1965/1990; Grubb, 2007;

Storey, 1995, cf. Lukács, 2002; Murphy și Cleveland, 1995), din care au derivat roluri distincte pentru evaluator ce au incitat debateri ale mai multor cercetători de-a lungul evoluției studierii și dezvoltării metodelor, tehnicilor și instrumentelor corespunzătoare acestei activități manageriale.

Studierea literaturii de specialitate referitoare la evaluarea performanțelor permite identificarea a trei etape distincte din punctul de vedere al orientării în cercetarea acestui proces cu scopul îmbunătățirii lui.

I. *Etapa psihometrică* este caracterizată de preocuparea pentru construcția scalelor din cadrul diverselor formate ale instrumentelor de apreciere a performanțelor, în care evaluarea este văzută ca un simplu proces de măsurare. Majoritatea cercetărilor s-au focalizat pe încercarea de a disemina cel mai bun tip de format al instrumentelor de măsurare, ce ar conduce la reducerea cât mai mare a erorilor produse de evaluatori, și pe instruirea acestora.

II. *Etapa cognitivă* se referă la reorientarea dinspre considerarea evaluării performanțelor ca fiind un proces de măsurare spre cea în care se pune problema procesării informațiilor necesare pentru a emite o judecată, proces ce se bazează pe un set de trei operațiuni (Ilgen, Barnes-Farrell și McKellin, 1993, pp. 322-323): 1) culegerea de informații despre cei care trebuie evaluați; 2) organizarea și stocarea acestor informații în memoria evaluatorului și 3) reactivarea (retrieval) și integrarea informațiilor de o asemenea manieră încât să conducă, în final, la înregistrarea sau documentarea evaluării realizate persoanei vizate.

III. *Etapa contextualistă* sau a contextului social al evaluării performanțelor a început odată cu apariția primei cărți a lui Murphy și Cleveland (1991, cf. Levy și Williams, 2004), în care aceștia susțin că deși contribuțiile științifice anterioare, cum este cea a lui Landy și Farr (1980), au fost foarte utile, ele nu au acordat suficient de multă atenție contextului organizațional în care are loc evaluarea și nu au reușit să realizeze o conexiune mai bună între cercetarea și practicarea acestei activități.

Ilgen, Barnes-Farrell și McKellin (1993) afirmă, spre finalul studiului lor, că pare din ce în ce mai clar faptul că problemele majore ale evaluării nu se află nici în domeniul proceselor cognitive și nici în cel al construirii de scale de măsurare, amintind faptul că Padgett susținea încă din anul 1988 (cf. Ilgen, Barnes-Farrell și McKellin, 1993) că o focalizare mai valoroasă a cercetării privind procesul în cauză ar fi cea care pune accentul pe valorile și pe expectanțele generate de acel mediu social („social milieu”) în care se află participanții la evaluare.

Meta-analiza realizată de Levy și Williams (2004) pe studiile publicate în perioada 1995-2003 a condus la conturarea unui model ce cuprinde variabile distale și proximale ce afectează direct sau indirect reacțiile părților implicate în aprecierea performanțelor, și anume evaluatorul și evaluatul. Printre factorii distali, cercetătorii includ climatul și cultura organizațională, scopurile organizației, nivelul de dezvoltare tehnologică, condițiile economice, strategiile referitoare la resursa umană, compoziția forței de muncă, toți aceștia afectând indirect reacțiile participanților la evaluare.

Variabilele proximale sunt clasificate în două categorii, procesuale și structurale, din prima categorie făcând parte aspecte privind evaluatorul, cum sunt cele legate de afecte și de motivație, iar din cea de-a doua aspecte privind evaluatul, cum sunt cele referitoare la comportament și la utilizarea managementului impresiilor și cele referitoare la relația dintre aceștia și mediul și cultura în mijlocul cărora ei interacționează. Categoria variabilelor proximale structurale este reprezentată de aspecte referitoare la performanță, cum sunt standardele și dimensiunile acesteia, și la evaluare, cum sunt scopul și obiectivele, frecvența, consecințele, legitimitatea etc. (Levy și Williams, 2004).

Întrucât studiul meta-analitic al lui Levy și Williams (2004) conține informație restrânsă referitoare la variabilele distale, acest lucru poate fi compensat cu abordarea mai consistentă a acestor elemente de către Murphy și Cleveland (1995), care consideră că există următoarele variabile ce intervin între mediu și evaluatori și evaluați (1995, p. 37): 1. Standardele de performanță; 2. Dimensiunile performanței; 3. Frecvența evaluării; 4. Relația supervisor-subordonat; 5. Consecințele calificativelor bune versus consecințele calificativelor slabe; 6. Legitimitatea evaluării, precizând însă că aceasta nu reprezintă o listă exhaustivă, ci doar baza necesară disocierii diferitelor căi prin care mediul poate afecta indirect evaluarea performanțelor.

Realizând o analiză a influenței diverselor aspecte ale mediului extern asupra acestor variabile, pentru a determina efectele munificenței sau penuriei asupra lor, cei doi cercetători au determinat influențe distincte ale aspectelor societale, legale, economice, tehnice și fizice.

Focalizarea atenției pe influența valorilor societale asupra celor șase variabile diferă în intensitate sau tărie, efectele cele mai puternice fiind asupra standardelor de performanță și ale legitimității evaluării, iar cele mai slabe înregistrându-se asupra frecvenței realizării acestei activități (Murphy și Cleveland, 1995).

Deși există câteva studii referitoare la influența sistemelor politice asupra aprecierii performanțelor, Murphy și Cleveland (1995) le pun sub semnul întrebării din cauza lipsei

unui număr mai mare de date și chiar a ne-confirmării unora dintre rezultatele invocate de anumiți specialiști. Însă problema influenței politicii interne prin intermediul conceptului de putere este mai clară și mai evidentă, Longenecker, Sims și Gioia (1987) realizând unul dintre cele mai relevante studii pe această temă, prin care demonstrează că managerii manipulează deliberat evaluările formale, fie producând rezultate supraapreciative, fie subapreciative, în funcție de propriile interese și scopuri. Cei trei cercetători concluzionează că aceste tactici depind de cultura politică a organizației, ce influențează sănătatea economică și potențialul de dezvoltare ale acesteia, precum și înțelegerea și susținerea procesului de evaluare a performanțelor de managementul superior.

Balzer și Sulsky (1990) au identificat că scopurile și obiectivele diferite ale organizației, evaluatorului, evaluatului și cercetătorului, ce reprezintă elemente componente ale procesului de evaluare, determină selecția criteriilor după care este stabilită eficacitatea acestuia. Bazându-se pe studii anterioare, Levy și Williams (2004) au determinat că erorile și distorsiunile evaluatorului, acuratețea evaluării și reacțiile față de aceasta reprezintă principalele domenii de interes ale cercetării privind eficacitatea evaluării performanțelor, Cardy și Dobbins susținând că ultimul dintre cei trei ca reprezentând cel mai bun criteriu de evaluare a unui sistem de apreciere a performanțelor (1994, cf. Levy și Williams, 2004), ulterior același lucru fiind susținut și de **Keeping???** și Levy (2000, cf. Levy și Williams, 2004). Pichler (2012) ajunge și el la concluzia că reacțiile evaluatului sunt o resursă fundamentală pentru interacțiunea socială din cadrul procesului de evaluare, acestea fiind puternic legate de relația dintre evaluator și evaluat, aprecierile muncii și participarea în evaluare. Ideea de participare fusese deja identificată ca fiind importantă de către Roberts (2003), întrucât ea conduce la o îmbunătățire a acceptării și satisfacției angajatului față de evaluare. La rândul lor, Cawley, Keeping și Levy (1998) susțin că participarea determină satisfacția angajatului față de evaluarea performanțelor și propun o serie de modalități de îmbunătățire a implicării acestora în proces, începând de la oferirea posibilității de a-și exprima opinia atât cu rol instrumental, cât și cu rol non-instrumental, de a se autoevalua, de a participa la dezvoltarea sistemului de apreciere și chiar de a contribui la stabilirea scopurilor acestui proces.

3.5. Potențialul conflictual al evaluării performanțelor

Todd Grubb (2007) se evidențiază prin două contribuții majore referitoare la caracterul conflictual al evaluării. În primul rând, el identifică trei elemente greșite ale evaluării performanțelor: recompensarea conform performanței, ce acordă prioritate aprecierii performanțelor individuale în locul considerării grupului și productivității

organizației, focalizarea pe punctele slabe ale individului în loc de punctele tari și realizarea periodică a evaluării în loc de a o practica precum un proces continuu sau ca finalizare a unui proiect. A doua contribuție a lui Grubb se referă la identificarea unui set de conflicte de complexități diferite specifice evaluării performanțelor, de la cele intrapersonale la cele interpersonale și, în final, la cele dintre individ și organizație, menționând și potențialul conflictual al celui mai atractiv sistem de apreciere, evaluarea de 360 de grade, și al celui mai agresiv, „clasifică și concediază”.

Douglas McGregor (1960/2006) identifică la rândul său un conflict între rolurile de consilier și de judecător pe care trebuie să și le asume evaluatorul pentru a îndeplini scopurile administrative, informative și motivaționale ale aprecierii performanțelor.

Storey (1995, cf. Lukács, 2002) distinge posibilele conflicte dintre obiectivele declarate și nedeclarate ale evaluării, în timp ce Murphy și Cleveland (1995) evidențiază două tipuri de incompatibilități, între obiectivele diferitelor părți interesate și între obiectivele multiple pe care le urmărește o singură parte interesată.

Principalul oponent al evaluării performanțelor este Edwards Deming, cel care a pus bazele managementului calității totale, ce numește acest proces printre cele șapte boli mortale ale managementului din cauză că „[Evaluarea anuală] stimulează performanța pe termen scurt, anihilează planificarea pe termen lung, dezvoltă frica, demolează munca în echipă, stimulează rivalitatea și politica... Îi lasă pe oameni cu un sentiment de amărăciune, zdrobiți, răniți, înfrânți, dezolați, abătuți, demoralizați, simțindu-se inferiori, unii chiar în depresie, incapabili să lucreze săptămâni întregi după ce au primit rezultatele evaluării, incapabili să înțeleagă de ce sunt inferiori. Este incorect pentru că le atribuie oamenilor dintr-un grup diferențe ce s-ar putea să fie cauzate de sistemul în interiorul căruia aceștia lucrează” (1982, p. 102), alți practicieni și cercetători definindu-l ca simbol cultural al relației parentale dintre șef și subordonat caracteristică organizațiilor patriarhale (Block, în Coens și Jenkins, 2002, p. xiii) și chiar „vărsarea de sânge a managementului contemporan” (Covey, 1996, cf. Coens și Jenkins, 2002, p. 146), „răul necesar o dată pe an” (Armstrong și Appelbaum, 2003).

Aceste idei sunt susținute și de o serie de sondaje de opinie care subliniază lipsa de satisfacție față de evaluarea performanțelor, un studiu al Society for Human Resources Management relevând că peste 90% din sistemele de apreciere a performanțelor nu au succes (Schellhardt, 1994, cf. Coens și Jenkins, 2002), 100 de companii din lista publicației “Fortune 500” demonstrând în 1993 că doar 10% dintre angajații lor sunt mulțumiți cu metodele de evaluare aplicate în propria organizație (Vinson, 1996, cf. Armstrong și

Appelbaum, 2003). Chiar și un critic dur la adresa opiniei lui Edwards Deming și a celorlalți opozanți ai evaluării performanțelor s-a văzut nevoit să accepte rezultatele unui studiu internațional conform căruia deși 80% din organizații își supun angajații unei forme de evaluare a performanțelor, doar 5% din acestea sunt satisfăcute de rezultatele obținute (Rudman, 2003).

Primul sistem de apreciere a performanțelor a fost implementat în România prin Legea nr. 12 din 21 octombrie 1971, în plină perioadă a regimului comunist. Acesta se aplica pentru o bună parte a populației active a României, vizând în special personalul tehnic, economic și administrativ, putând fi extins și la anumite categorii de muncitori, ceea ce ne sugerează că acest proces nu era considerat ca fiind compatibil cu orice fel de domeniu de activitate profesională. În plus, față de sistemele actuale de evaluare a performanțelor, sistemul socialist integra un criteriu de apreciere care extindea activitatea, conform ideologiei de atunci a statului, dincolo de granițele colectivului de muncă, susținând evaluarea comportamentului și în familie, și în societate, la care adăuga și participarea la activitatea obștească și atitudinea față de interesele generale ale patriei, elemente ce pretindeau o investigație referitoare la un angajat ce depășea în mod clar și consistent limitele locului de muncă. Un alt element ce merită reținut ca fiind specific acestui prim sistem de apreciere a resursei umane implementat în 1971 este faptul că obținerea calificativului „Slab”, ca și calificativ minim posibil, avea ca efecte prevăzute doar imposibilitatea promovării și menținerea pe actuala funcție sau retrogradarea într-o funcție inferioară, nefiind precizată posibilitatea concedierii.

Schimbarea regimului politic din decembrie 1989 a fost urmată de o perioadă de stagnare a preocupărilor pentru problemele manageriale, după care au apărut noi inițiative care au început să repună în ordine sectoare importante ale societății românești, cum este cel al administrației publice. Astfel a apărut Statutul funcționarilor publici, cuprins în Legea nr. 188 din 8 decembrie 1994, în care se pune problema evaluării performanțelor. Similar apar alte legi ce reglementează această problemă referitor la alte categorii de personal bugetar, printr-o manieră centralistă, impunând metode cu un înalt nivel de generalitate și pretenții de universalitate a aplicării lor.

Pentru cercetarea noastră am ales două categorii de angajați ai sectorului public din România, funcționari publici angajați în consilii județene și bibliotecari angajați în biblioteci publice județene, întrucât sistemele de evaluare corespunzătoare lor prezintă mai multe asemănări decât deosebiri, fapt ce permite o comparare a percepției lor.

Printre asemănări menționăm scopurile administrative și de dezvoltare ale procesului, frecvența anuală a realizării, trei categorii de actori angajați în proces, din care două direct și una indirect, structura documentului de evaluare, posibilitatea menționării obiectivelor revizuite, definirea diferită a criteriilor comune în funcție de post sau funcție, număr diferit de criterii corespunzător complexității și autorității postului sau funcției, scală numerică cu cinci valori, unde 1 – nivel minim și 5 – nivel maxim, scală cu patru calificative finale (nesatisfăcător, satisfăcător, bine/bun, foarte bine/foarte bun), procedură cu trei etape obligatorii (completare document de evaluare, interviu de evaluare și contrasemnare document) și procedura de contestare a rezultatului.

Ca principale diferențe reținem: terminologie diferită pentru conținut identic (ex.: fișă versus raport de evaluare, criterii de evaluare versus criterii de performanță), diferențe de natură, definire și număr ale criteriilor, diferență a scalelor de intervale valorice corespunzătoare calificativelor finale, diferență în condiționarea promovării prin intermediul calificativelor primite în ultimii ani (aclificativul „Foarte bun” în doi din ultimii trei ani pentru bibliotecari vs. cel puțin calificativul „Bine” în ultimii doi ani pentru funcționarii publici).

Capitolul IV. Justiția organizațională în cadrul evaluării performanțelor

Mulți dintre specialiștii consacrați în domeniul justiției organizaționale au invocat în lucrările lor evaluarea performanțelor ca fiind un proces foarte adecvat studierii din perspectiva modelelor și teoriilor privind corectitudinea sau justețea (Colquitt, Greenberg și Zapata-Phelan, 2005; Cropanzano, Bowen și Gilliland, 2007; Folger și Greenberg, 1985; Folger și Cropanzano, 1998; Greenberg, 1987b, 1995; Thurston și McNall, 2010).

În studiul lor, Bretz, Milkovich și Read (1992) subliniază faptul că managerii apreciază corectitudinea ca fiind cea mai importantă problemă cu care se confruntă organizațiile în ceea ce privește evaluarea performanțelor.

Burns Walsh (2003) susține că o direcție de orientare a cercetării este concentrată pe satisfacția angajaților și pe percepția procesului întrucât le oferă cercetătorilor și practicienilor o imagine comprehensivă asupra eficacității sistemelor de evaluare și asupra evaluării acestora.

Greenberg a contribuit la studierea aplicării justiției organizaționale în cadrul procesului de evaluare a performanțelor cu mai multe studii, patru dintre acestea fiind publicate doar în doi ani, 1986 și 1987. Prima cercetare realizată de Greenberg (1986, cf. Greenberg, 1995) pe această temă a pus problema sursei generatoare de corectitudine

percepută a acestui proces, ce poate determina în final acceptarea sistemelor de apreciere a muncii de către beneficiarii lor (Dipboye și de Pontbriand, 1981; Lawler, 1967). Greenberg susține în acest studiu că răspunsul dat problemei poate fi identificat cu două abordări diferite, ce se focalizează pe două tipuri distincte de justiție organizațională (1995): perspectiva *justiției distributive* se concentrează pe corectitudinea evaluării primite în relație cu munca prestată, această judecată având la bază raportul input-urilor la outcome-uri a teoriei echității a lui Adams (1965), în timp ce perspectiva *justiției procedurale* este centrată pe percepția corectitudinii procedurilor ce determină calificativele. Cercetătorul face în final sugestia ca în studiile ulterioare să nu fie ignorați factorii distributivi poziționați în plan secund față de cei descoperiți mai recent și mai numeroși de natură procedurală, ambele categorii fiind necesare pentru o conceptualizare cât mai minuțioasă a justiției prin aplicarea lor în cadrul organizațional în general și în cadrul evaluării performanțelor în particular (Greenberg, 1995).

În al doilea studiu, de natură empirică, al lui Greenberg (1995) pe tema justiției organizaționale în cadrul evaluării performanțelor, ce a fost publicat tot în anul 1986, cercetătorul susține necesitatea înțelegerii corectitudinii acestui proces din două perspective distributive: a) măsura în care notarea performanțelor reflectă calitatea muncii unui individ și b) măsura în care recompensele organizaționale sunt distribuite în concordanță cu rezultatele evaluării.

Greenberg propune o taxonomie a evaluării performanțelor ca rezultate, acest model taxonomic fiind compus din două dimensiuni: 1) finalitatea evaluării, ce face distincție între ipostaza rezultatului acestui proces ca fiind penultimă, întrucât conduce la alte judecăți ulterioare, sau ultimă, reprezentând starea finală în sine și 2) nivelul de analiză ce se referă la modul de operare al rezultatelor, unul prin care se stabilește poziția angajatului în cadrul organizației, iar altul care indică influența rezultatului asupra stării sale psihologice.

Al treilea studiu publicat de Greenberg (1995) în 1986 referitor la justiția organizațională în contextul evaluării performanțelor a pus în discuție importanța procedurilor corecte în raport cu trei sarcini cheie: culegerea de date, evaluarea informației și comunicarea rezultatelor în timpul interviului de evaluare. De asemenea, a fost studiată modalitatea prin care corectitudinea procedurală poate contribui la eliminarea distorsiunilor specifice procesului de evaluare.

Cel de-al patrulea studiu realizat în perioada 1986-1987 de Greenberg (1987c) se referă la practicarea jurnalelor pentru a promova corectitudinea evaluării performanțelor,

rezultatul obținut demonstrând eficacitatea utilizării jurnalului, întrucât acesta îmbunătățește corectitudinea percepută a evaluării performanțelor, participanții a căror muncă a fost apreciată de un evaluator ce a practicat observația și înregistrarea activității considerând atât procedurile cât și rezultatul obținut în urma aplicării lor ca fiind mai corecte decât colegii lor a căror muncă a fost observată continuu sau a căror muncă nu a fost observată și notată deloc până la sfârșitul experimentului.

Coroborarea rezultatelor studiilor sale privind percepția corectitudinii evaluării performanțelor l-a condus pe Greenberg la concluzia că participanții percep diferența între sursele procedurale și distributive ale justiției organizaționale și că manipulările elementelor procedurale sunt în mai mare măsură responsabile decât cele referitoare la elementele distributive de variația corectitudinii percepute, această concluzie fiind în consonanță cu modele teoretice (de ex. Leventhal, 1980) și cu cercetări realizate anterior (de ex. Alexander și Ruderman, 1987; Tyler și Caine, 1981).

Erdogan, Kraimer și Liden (2001) și-au focalizat atenția în cadrul studiului lor asupra justiției procedurale, pentru că aceasta s-a dovedit a fi un predictor important al satisfacției față de evaluarea performanțelor (Landy, Barnes și Murphy, 1978; Taylor, Masterson, Renard și Tracy, 1998; Taylor, Tracy, Renard, Harrison și Carroll, 1995), tratându-l ca pe un construct unidimensional întrucât s-a considerat că în acest fel cei care trebuie să aplice procedurile nu le vor putea altera în momentul implementării lor, astfel încât percepția justiției procedurale va fi determinată în cea mai mare măsură de decizia organizației referitoare la designul procedural. Studiul realizat de cei trei cercetători a examinat în mod explicit relația dintre caracteristicile procesului corect (*due process*) și justiția procedurală, ce este considerată ca fiind bidimensională, având o componentă sistemică ce se referă la corectitudinea percepută a politicilor și procedurilor de evaluare adoptate de sistem sau de organizație și cea a procedurilor aplicate de evaluatori dincolo de sistemul formal al organizației.

Cele mai importante concluzii ale acestui studiu relevă faptul că angajații demonstrează că sunt capabili să distingă cele două surse organizaționale diferite generatoare de justiție procedurală, acestea având potențialul de a le influența diferit reacțiile ulterioare, și faptul că atât organizația cât și supervizorii sunt responsabili împreună pentru aplicarea modelului procesului corect în cadrul evaluării performanțelor, contribuind însă la aceasta în mod simțitor diferit (Erdogan, Kraimer și Liden, 2001).

Realizând un scurt bilanț al evoluției literaturii de specialitate referitoare la justiția organizațională, Greenberg (1993, 1995) a constatat o limitare a abordărilor tradiționale,

bifactoriale, la aspectele de natură structurală (Greenberg și McCarty, 1990, cf. Greenberg, 1993, 1995; Tyler și Bies, 1990, cf. Greenberg, 1993, 1995), ce se referă la mecanismele prin care sunt realizate justiția distributivă și procedurală, explorând probleme de genul adecvării normelor de distribuție la o situație particulară (Greenberg și Cohen, 1982, cf. Greenberg, 1993, 1995) sau identificării elementelor procedurale cu ajutorul cărora se îmbunătățește corectitudinea alocărilor de recompense (Greenberg, 1986).

Concluzia lui Greenberg (1993, 1995) este că, deși tendința de focalizare a atenției pe aspectele structurale este importantă, aceasta a condus la ignorarea unei alte importante surse de percepție a corectitudinii, și anume determinanții sociali ai justiției.

Pornind de la această ultimă constatare, Greenberg (1993, 1995) concepe și propune o taxonomie a claselor justiției, formată prin intersectarea a două dimensiuni independente: a) categorii ale justiției – procedurală și distributivă și b) determinanții focali – structural și social. În timp ce diferența dintre justiția procedurală și cea distributivă se bazează pe distincția dintre proces și conținut, prima categorie referindu-se la procedurile de determinare a unor rezultate iar a doua la corectitudinea percepută a distribuției finale a rezultatelor, distincția dintre determinanții structurali și cei sociali se bazează pe focalizarea imediată pe acțiunea corectă, primul tip de determinanți concentrându-se pe contextul mediului în care are loc interacțiunea, în timp ce al doilea se concentrează pe tratamentul aplicat indivizilor.

Combinarea celor două categorii tradiționale de corectitudine cu cele două tipuri de determinanți a condus la identificarea a patru clase distincte de justiție:

Justiția sistemică (structural-procedurală) se referă la un anumit tip de justiție procedurală realizată cu ajutorul mijloacelor structurale și care are la bază rezultatele unor studii precum cele ale lui Thibaut și Walker (1995, cf. Greenberg, 1993), în care se specifică faptul că justiția procedurală necesită o structurare a contextului în care sunt rezolvate disputele, astfel încât părțile implicate să aibă control asupra procesului, și cele ale lui Leventhal (1980), prin care acesta a ajuns la concluzia că principiul corectitudinii solicită impunerea de proceduri pe baza cărora se realizează deciziile de alocare astfel încât acestea să fie consecvente de la un individ la altul și de-a lungul timpului, să nu permită distorsionări, să se bazeze pe informație caracterizată de o bună acuratețe, să ofere oportunități de modificare a deciziilor, să reprezinte preocupările și interesele tuturor părților implicate și să fie compatibile cu standardele morale și etice prevalente.

Justiția configurațională (structural-distributivă) se referă la tipul de justiție distributivă ce este realizat cu ajutorul mijloacelor structurale, fiind studiată de specialiști

din domeniile sociologiei și psihologiei sociale interesați de percepția corectitudinii modalităților de alocare ale resurselor în diverse situații circumstanțiale.

Justiția informațională (social-procedurală) se referă la determinanții sociali ai justiției procedurale, fiind realizată prin furnizarea de informații despre proceduri ce demonstrează luarea în considerare a preocupărilor oamenilor.

Justiția interpersonală (social-distributivă) este un termen utilizat pentru a face referire la aspectele sociale ale justiției distributive, urmărind preocuparea pentru indivizi în calitatea lor de beneficiari ai unor rezultate bazate pe o decizie distributivă.

Thurston (2001, cf. Burns Walsh, 2003) a realizat o cercetare referitoare la evaluarea performanțelor în cadrul căreia a construit zece scale ce reflectă modelul taxonomic tetrafactorial al justiției propus de Greenberg (1993), reluându-l într-un nou studiu (Thurston și McNall, 2010) în care a testat aceeași structură și în raport cu modelul Colquitt (2001).

În contextul unei controverse permanente și de lungă durată legată de acest proces managerial, abordarea multidimensională propusă de către Thurston (2001, cf. Burns Walsh) prin modelul său, ce integrează la rândul lui un model al taxonomiei tetrafactoriale a justiției organizaționale (Greenberg, 1993, 1995), a deschis calea spre o înțelegere mai bună a complexității evaluării performanțelor profesionale atât pentru cercetători cât și pentru practicieni.

Capitolul V. Metodologia cercetării

Scopul cercetării este de a investiga percepția corectitudinii evaluării performanțelor și satisfacția față de aceasta sub trei aspecte: sistemul de evaluare, ultima evaluare realizată și evaluatorul ce implementează sistemul (Thurston și McNall, 2010; Sudin, 2011). Cercetarea se bazează pe modelul taxonomic tetrafactorial al justiției organizaționale al lui Jerald Greenberg (1993) și pe modul de aplicare al acestuia în trei cercetări realizate în contextul evaluării performanțelor profesionale (Burns Walsh, 2003; Thurston, 2001, cf. Burns Walsh, 2003; Thurston și McNall, 2010).

Cercetarea a fost realizată în cadrul regiunii de Nord-Vest a României, zonă teritorial-administrativă constituită din șase județe. Din aceste județe au fost selectate două tipuri de instituții reprezentative, consiliile județene și bibliotecile județene. Din totalul de 12 instituții apelate și-au dat acordul de colaborare șapte, reprezentând mai mult de 50% dintre ele.

Metoda aleasă a fost sondajul de opinie, ce a fost realizat cu ajutorul unui chestionar format din 130 de afirmații și întrebări, chestionar aplicat în rândul celor două categorii de angajați din cadrul instituțiilor mai sus menționate (cf. Anexa 1 și Anexa 2).

Obiectivele de cercetare urmărite sunt:

I. Determinarea satisfacției față de procesul de evaluare a performanțelor a angajaților din organizațiile publice participante în cadrul acestui studiu, măsurată cu ajutorul a trei scale multidimensionale ce vizează „Satisfacția față de ultima evaluare a performanțelor”, „Satisfacția față de sistemul de evaluare a performanțelor” și „Satisfacția față de evaluator”.

II. Determinarea justiției sau corectitudinii evaluării performanțelor percepute de către angajații din organizațiile publice participante în cadrul acestui studiu, măsurată cu ajutorul a zece scale multidimensionale (Thurston, 2001, cf. Burns Walsh, 2003) corespunzătoare modelului taxonomic tetrafactorial al lui Greenberg (1993).

III. Determinarea relației dintre justiția procesului evaluării performanțelor percepute de angajații din organizațiile publice participante în cadrul acestui studiu și următoarele caracteristici socio-demografice: vârstă, sex, etnie, nivel de studii, complexitatea postului ocupat/funcției deținute, autoritatea postului ocupat/funcției deținute, vechime în cadrul instituției, vechime în cadrul subunității, vechime pe post, vechime în subordinea actualului evaluator și profesie.

IV. Determinarea influenței percepției justiției evaluării performanțelor asupra satisfacției față de acest proces, așa cum este percepută de angajații din organizațiile publice participante în cadrul acestui studiu.

Următoarele **ipoteze** au fost stabilite pentru atingerea celui de-al treilea obiectiv de cercetare:

1. Percepția justiției sistemice (structural-procedurale) a evaluării performanțelor influențează pozitiv satisfacția față de sistemul de evaluare a angajaților organizațiilor participante la această cercetare.

2. Percepția justiției configuraționale (structural-distributive) a evaluării performanțelor influențează pozitiv satisfacția față de ultima evaluare a angajaților organizațiilor participante la această cercetare.

3. Percepția justiției informaționale și justiției interpersonale ale evaluării performanțelor influențează pozitiv satisfacția față de evaluator a angajaților organizațiilor participante la această cercetare.

Chestionarul a fost redactat în două forme, una pentru bibliotecari și una pentru funcționarii publici, diferind doar din punct de vedere al câtorva termeni de specialitate.

Din punct de vedere tehnic, chestionarul a fost conceput în două modalități. Itemii nr. 1-112 au fost concepuți, conform modelului Likert, sub formă de afirmații cărora le-a fost asociată câte o scală cu cinci valori, unde 1 = Total împotriva; 2 = Împotriva; 3 = Nici împotriva, nici de acord; 4 = De acord și 5 = Total de acord, scala utilizată pentru facilitarea interpretării rezultatelor privind itemii direcți fiind următoarea (Burns Walsh, 2003): 1,00-1,50 = Total împotriva; 1,51-2,50 = Împotriva; 2,51-3,49 = Nici împotriva, nici de acord; 3,50-4,49 = De acord; 4,50-5,00 = Total de acord. La anumite afirmații am introdus și varianta de răspuns 9, însemnând „Nu știu/Nu pot aprecia”, conform metodologiei explicate în continuare. Pentru itemii nr. 113-130, scalele de măsurare au fost concepute astfel încât să corespundă conținutului lor.

Chestionarul a fost conceput pe patru părți:

a. Partea întâi conține întrebări de deschidere ce vizează percepția respondenților referitoare la revenirea din punct de vedere economic a României după criza mondială declanșată în anul 2008, dar care și-a făcut resimțit efectul la noi în țară în 2010, când au fost operate reducerile salariale și tăierile tuturor sporurilor și a altor tipuri de beneficii suplimentare (cu excepțiile de rigoare), percepția șanselor de găsi un loc de muncă la nivel național și local, a deficitului de personal, constatat la nivel instituțional, al subunității și personal, a nivelului instituțional de salarizare, a concordanței salariului cu asigurarea unui trai decent, cu sarcinile prevăzute în fișa postului și cu întreaga activitate desfășurată în organizație (dincolo de limitele postului ocupat).

b. Partea a doua include elementele de măsurare a percepției corectitudinii sau justeții evaluării performanțelor.

c. Partea a treia include elementele de măsurare a reacției față de cea mai recent realizată evaluare a performanțelor, față de sistemul de evaluare a performanțelor și față de supervisor, în acest caz particular al sectorului public românesc fiind vorba de șeful ierarhic direct. Aceste elemente sunt considerate ca fiind indicatori ai satisfacției față de evaluarea performanțelor profesionale sub toate aspectele sale principale.

d. Partea a patra conține elemente referitoare la caracteristicile socio-demografice ale respondentului.

Capitolul VI. Analiza și interpretarea datelor

Numărul inițial de chestionare returnate a fost de 221, ce ar fi reprezentat o rată generală de răspuns de 60,48%, însă 15 au fost anulate din cauza nerespectării unor condiții impuse inițial, astfel încât eșantionul final a cuprins 206 respondenți, reprezentând doar 56,37% din totalul cazurilor eligibile.

Structura eșantionului este următoarea:

- după criteriul sexului: 72,5% femei și 27,5% bărbați;
- după vârstă: 30,7% între 26 și 40 de ani, 36,1% între 41 și 50 de ani, 29,3% între 51 și 60 de ani și 3,9% peste 60 de ani;
- după etnie: 92,2% români și 7,8% maghiari;
- după nivelul de studii: 10,4% studii liceale și post-liceale; 3,9% studii superioare de scurtă durată; 43,3% studii superioare de lungă durată, 40,4% studii aprofundate și masterat, 2% studii doctorale;
- după nivelul postului: 8,5% posturi de execuție cu studii medii sau funcții publice clasa a III-a; 5,5% posturi de execuție cu studii superioare de scurtă durată sau funcții publice clasa a II-a; 71,9% posturi de execuție cu studii superioare de lungă durată sau funcții publice clasa I și 14,1% posturi de conducere;
- după criteriul vechimii în instituție: 62,7% mai mult de 10 ani vechime, 24,5% între 6 și 10 ani vechime, 4,9% cu vechime între 4 și 5 ani, și 7,8% între 1 și 3 ani;
- după criteriul vechimii în cadrul subunității: 44,1% mai mult de 10 ani vechime, 23,5% între 6 și 10 ani vechime, 11,3% între 4 și 5 ani vechime, 17,6% între 1 și 3 ani vechime și 3,4% vechime mai mică de un an;
- după criteriul vechimii pe post: 43,4% mai mult de 10 ani vechime, 22,9% vechime între 6 și 10 ani, 13,2% între 4 și 5 ani vechime, 15,6% între 1 și 3 ani vechime și 4,9% vechime mai mică de un an;
- după criteriul salariului net lunar câștigat de respondent: 9% mai mic de 1.000 lei, 35,4% între 1.001 și 1.500 lei, 33,9% între 1.501 și 2.000 lei, 16,4% între 2.001 și 2.500 lei, 3,7% între 2.501 și 3.000 lei, 1,6% între 3.501 și 4.000 lei;
- după criteriul profesiei: 52,4% funcționari publici și 47,6% bibliotecari;
- după criteriul județului: 43,7% din Cluj, 35,4% din Sălaj, 13,1% din Bistrița-Năsăud și 7,8% din Satu Mare (reprezentat doar de o singură organizație).

Analiza fidelității celor 13 scale privind corectitudinea evaluării performanțelor și satisfacția față de cele trei componente ale acesteia a condus în final la reducerea modelului de la 93 de itemi la 81 de itemi, reprezentând o reducere cu 13,98%.

Analiza factorială realizată pentru identificarea interdependenței celor patru scale corespunzătoare modelului taxonomic tetrafactorial al lui Greenberg (1993,1995) a condus la extragerea unui singur factor, așa cum se poate observa în tabelul următor.

Factorii de încărcare pentru cele patru tipuri de justiție organizațională determinate pe baza modelului taxonomic Greenberg (1993) aplicate în contextul evaluării performanțelor

Matricea factorilor^a

	Factor
	1
Scala 1 Justitie Sistemica	,778
Scala 2 Justitie Configurationala	,909
Scala 3 Justitie Informationala	,904
Scala 4 Justitie Interpersonala	,875

Metoda de extracție: Analiza componentelor principale

a. 1 factor extras.

În consecință, am apelat la metoda de analiză cluster ierahică și am obținut următorul rezultat: clusterul nr. 1 conține scalele nr. 6, 7 și 8, corespunzătoare justiției informaționale (social-procedurale), clusterul nr. 2 conține scalele nr. 4 și nr. 5 și corespunde justiției configuraționale (structural-distributive), clusterul nr. 3 este format exclusiv din scala nr. 3 a justiției organizaționale, clusterul nr. 4 este format din scala nr. 1, clusterul nr. 5 conține scalele nr. 9 și nr. 10, ce corespund justiției interpersonale (social-distributive). Singurul tip de justiție organizațională din taxonomia lui Greenberg (1993, 1995) pentru care nu s-a confirmat modelul lui Thurston (2001, cf. Burns Walsh, 2003; Thurston și McNall, 2010) este justiția sistemică (structural-procedurală). Separarea scalei nr. 2, „Încrederea în evaluator”, de scalele nr. 1 și nr. 3 este explicată de Erdogan, Kraimer și Liden (2001), care susțin că justiția procedurală a evaluării performanțelor este bidimensională, fiind compusă din justiția procedurală a sistemului impus de organizație (în cazul nostru de o autoritate centrală națională) și din justiția procedurală a evaluatorului. Separarea scalelor nr. 1 și nr. 3, ce reprezintă justiția procedurală sistemică, poate fi explicată prin faptul că prima se referă la stabilirea anticipativă a obiectivelor ce definesc așteptările privind performanța viitoare a evaluatului, iar a doua se referă la ce poate face angajatul după aflarea rezultatului evaluării, dacă îl consideră incorect, adică avem o formă de justiție procedurală sistemică pre-evaluativă și una post-evaluativă.

Pentru determinarea satisfacției față de procesul de evaluare, corespunzătoare primului obiectiv de cercetare, am calculat scorul general cu ajutorul scorurilor obținute pentru fiecare dintre cele trei componente ale acesteia. Scorul general al satisfacției față de procesul de evaluare a performanțelor este 3,49, corespunzător intervalului valoric al variantei de răspuns „Nici împotriva, nici de acord”.

Obiectivul al doilea de cercetare se referă la percepția corectitudinii evaluării performanțelor, iar scorul general obținut de aceasta este 3,85, ce se încadrează în intervalul valoric al variantei de răspuns „De acord”.

Analiza datelor corespunzătoare celui de-al treilea obiectiv a condus la concluzia că, deși există câteva dintre variabilele socio-demografice – vârstă, sex, etnie, nivel de studii, complexitatea postului, autoritatea postului, vechime în cadrul instituției, vechime în cadrul subunității, vechime pe post, vechime în subordinea actualului evaluator și profesie – pentru care se înregistrează diferențe semnificative, contribuția la diferențele de percepție a diferitelor tipuri de justiție organizațională aplicată în contextul evaluării performanțelor este slabă.

Pentru atingerea ultimului obiectiv de cercetare, ce vizează identificarea influenței justiției evaluării performanțelor măsurată cu ajutorul a zece scale determinate de Thurston (2001, cf. Burns Walsh, 2003) pe baza modelului taxonomic al lui Greenberg (1993, 1995) asupra satisfacției față de acest proces, măsurată cu ajutorul a trei componente (Burns Walsh, 2003; Thurston și McNall, 2010), am testat trei ipoteze prezentate într-o secțiune anterioară a rezumatului, cu ajutorul metodei regresiei liniare.

Ipoteza 1 nu s-a confirmat, niciuna dintre cele trei tipuri de justiție procedurală, două de natură sistemică și una a evaluatorului, care au înlocuit justiția sistemică (structural-procedurală) din modelul taxonomic al lui Greenberg (1993, 1995) nu influențează deloc, nici pozitiv, nici negativ, satisfacția față de sistemul de evaluare.

Ipoteza 2 s-a confirmat întrucât rezultatul regresiei a demonstrat influența pozitivă a justiției configuraționale (structural-distributive) a evaluării performanțelor asupra satisfacției față de ultima evaluare de care au beneficiat respondenții.

Ipoteza 3 a fost confirmată și ea, întrucât a rezultat că atât justiția informațională (social-procedurală) cât și cea interpersonală (social-distributivă) influențează pozitiv satisfacția față de evaluator.

Cel mai surprinzător rezultat a reieșit din testarea ipotezei 1 și este similar cu cel obținut de Sudin (2011), care concluzionează că este nevoie să fie realizate noi cercetări care să examineze într-o formă mai complexă și mai aprofundată această problemă a

irelevanței justiției procedurale. În acest sens, am identificat în cadrul literaturii de specialitate faptul că studiile lui Leventhal (1980) și Leventhal, Karuza și Fry (1980, cf. Colquitt, Greenberg și Zapata-Phelan, 2005) susțin că atunci când rezultatele deciziilor de alocare sunt în conformitate cu așteptările beneficiarilor lor, procedurile nu sunt luate în considerare. De asemenea, un experiment realizat de Greenberg (1987b) a condus la concluzia că subiecții care au primit recompense mari și mijlocii le-au perceput ca fiind corecte indiferent de procedura utilizată, doar cei care au primit recompense mici considerându-le corecte în funcție de percepția corectitudinii procedurale. În cazul respondenților noștri, 90,7% au primit calificativul maxim, toți ceilalți primind calificativul imediat următor.

Întrucât Bretz, Milkovich și Read (1992) afirmă că este un fenomen obișnuit ca 60-70% din forța de muncă să fie evaluată pe primele două din cele mai înalte niveluri ale scalei de măsurare a performanțelor, iar Murphy și Cleveland (1995) constată că 80% dintre calitative sunt de 6 și 7 atunci când scalele de evaluare au șapte valori, putem trage concluzia că și în cazul cercetării noastre avem de-a face cu fenomenul de supraevaluare sau de eroare de indulgență. Pentru a determina o posibilă explicație a acestei tendințe, am apelat la itemii nr. 1-11 din cadrul chestionarului, pe baza cărora am concluzionat că atât evaluatorii cât și evaluații consideră că:

- România nu s-a redresat semnificativ după criza economică declanșată;
- în general, în România, nu este ușor de găsit un loc de muncă;
- nici în orașul în care își desfășoară activitatea respondenții nu consideră că este ușor de găsit un loc de muncă;
- respondenții sunt în marea lor majoritate „De acord” cu faptul că instituția în care lucrează suferă de un deficit de resurse umane;
- subiecții nu sunt „Nici împotriva, nici de acord” cu ideea existenței unui deficit de resurse umane în cadrul subunității (birou, serviciu, departament etc.) în care lucrează;
- sunt „De acord” cu afirmația conform căreia șeful lor ierarhic are un program zilnic foarte încărcat de lucru;
- sunt „De acord” cu afirmația conform căreia ei au un program zilnic foarte încărcat de lucru;
- sunt „De acord” cu afirmația conform căreia majoritatea salariilor sunt modeste în cadrul instituției în care lucrează;
- respondenții sunt „Împotriva” afirmației că salariul le permite să ducă un trai decent;

- subiecții nu sunt „Nici împotriva, nici de acord” față de ideea existenței unei concordanțe a salariului cu activitatea pe care trebuie să o desfășoare în funcție de cerințele cuprinse în fișa postului;

- sunt „Împotriva” afirmației conform căreia salariul pe care îl primesc ar fi în concordanță cu întreaga activitate pe care o desfășoară la locul de muncă.

Această unitate de opinie poate sta la baza explicării practicării supraevaluării.

În plus, diferența dintre scorul obținut de scala nr. 12, „Satisfacția față de sistemul de evaluare” și scorurile obținute de scalele corespunzătoare justiției sistemice (structural-procedurale) ne conduc la concluzia că evaluarea propriu-zisă nu este realizată după sistemul oficial, formal, ci după unul informal, conturat și utilizat de evaluatori în funcție de propriile lor scopuri și interese, confirmându-se înlocuirea principiilor *metaforei test* cu cele ale *metaforei politice* (Folger și Cropanzano, 1998; Folger, Konovsky și Cropanzano, 1992).

Capitolul VII. Concluzii finale

Principalul scop al cercetării noastre a fost determinarea relației dintre percepția justiției organizaționale a evaluării performanțelor și satisfacția față de acest proces în sectorul public din Regiunea de Dezvoltare de Nord-Vest a României.

În primul rând am determinat nivelul de satisfacție față de procesul de evaluare a performanțelor utilizând cele trei componente ale acesteia, primele două referindu-se la rezultatul obținut în cadrul ultimei sesiuni de evaluare și la sistemul de evaluare (Cawley, Keeping și Levy, 1998; Levy și Williams, 2004), iar cea de-a treia vizând evaluatorul (Boswell și Boudreau, 2000; Burns Walsh, 2003; Pichler, 2012; Tang și Sarsfield-Baldwin, 1996; Thurston, 2001, cf. Burns Walsh, 2003; Thurston și McNall, 2010). Rezultatul final obținut demonstrează că respondenții sunt mulțumiți de ultima evaluare și de evaluatorul lor, însă înregistrează în cazul satisfacției față de sistemul de evaluare doar media 2,99, ce corespunde intervalului valoric al răspunsului „Nici împotriva, nici de acord”, singurul scor de acest fel obținut pentru toate scalele multidimensionale utilizate în această cercetare, celelalte 12 scale înregistrând scoruri corespunzătoare variantei de răspuns „De acord”.

Analiza cluster ierarhică a confirmat doar parțial modelul taxonomic tetrafactorial al lui Greenberg (1993, 1995), șapte din cele zece scale cu itemi multipli de măsurare a percepției corectitudinii evaluării performanțelor propuse de Thurston (2001, cf. Burns Walsh, 2003) grupându-se în trei clusteri conform modelului original, cele trei scale ce

corespund justiției sistemice (structural-procedurale) neformând un grup unitar, ci rămânând separate, rezultat explicat parțial de studiul lui Erdogan, Kraimer și Liden (2001), ce a condus la diferențierea între justiția procedurală sistemică și cea procedurală a evaluatorului, și de faptul că justetea stabilirii obiectivelor de performanță constituie o formă de corectitudine pre-evaluativă, în timp ce justetea posibilității de a contesta rezultatul evaluării constituie o formă de justiție post-evaluativă.

Pentru atingerea celui de-al treilea obiectiv, am demonstrat că niciuna din cele 11 variabile socio-demografice urmărite nu manifestă o influență asupra celor șase tipuri sau dimensiuni ale justiției organizaționale identificate cu ajutorul analizei cluster.

În final, în conformitate cu al patrulea obiectiv de cercetare, am ajuns la următoarele concluzii:

1. Justiția configurațională (structural-distributivă) este cea mai influentă formă de corectitudine organizațională, afectând semnificativ toate cele trei componente ale satisfacției față de evaluare.

2. Justiția interpersonală (social-distributivă) influențează două dintre cele trei componente ale satisfacției, pe cea referitoare la ultima evaluare și pe cea referitoare la evaluator.

3. Justiția informațională (social-procedurală) influențează semnificativ doar o singură componentă a satisfacției, și anume cea referitoare la evaluator.

4. Niciunul dintre cele trei tipuri de justiție procedurală determinate cu ajutorul scalelor corespunzătoare justiției sistemice (structural-procedurale) din modelul taxonomic tetrafactorial al lui Greenberg (1993) nu influențează semnificativ niciuna dintre cele trei componente ale satisfacției față de evaluarea performanțelor.

Absența influenței celor două tipuri de justiție procedural-sistemică, pre-evaluativă și post-evaluativă, și a justiției procedurale a evaluatorului asupra satisfacției față de sistemul de evaluare este explicată de studiile lui Leventhal (1980) și Leventhal, Karuza și Fry (1980, cf. Colquitt, Greenberg și Zapata-Phelan, 2005), conform cărora procedurile nu sunt luate în considerare atunci când rezultatele deciziilor de alocare sunt conforme cu așteptările beneficiarilor, aspect constatat ulterior și de Greenberg (1987b), care concluzionează că percepția recompenselor de nivel înalt și mediu ca fiind corecte anulează impactul aprecierii corectitudinii procedurilor pe baza cărora au fost obținute. Întrucât toți respondenții au afirmat că au primit cele două calificative din vârful scalei de apreciere a performanțelor, acest lucru ne arată că ne situăm într-un scenariu corespunzător

concluziilor lui Greenberg, iar faptul că 92% dintre ei consideră că au primit calificativul meritat confirmă și relevanța concluziilor celor două studii din anul 1980.

Explicația calificativelor „Bun/Bine” și „Foarte bun/Foarte bine” primite de toți respondenții poate fi cea de practicare a supraevaluării sau a erorii indulgenței, specifice *metaforei politice* identificate ca fiind practică în locul *metaforei test*, specifică intenției designerilor sistemelor de evaluare, rolul acestei manipulări politice a rezultatelor putând fi explicat în cazul particular al organizațiilor publice din regiunea de Nord-Vest a României de opinia comună a evaluatorilor și evaluaților referitoare la condițiile în care își desfășoară activitatea.

În final, putem susține că avem de-a face cu o *evaluare ritualistă* (ritualistic appraisal) concepută cu scopuri politice (Barlow, 1989, cf. McGivern și Ferlie, 2007), ce reprezintă o formă particulară de „birocrăție simulată” (‘mock bureaucracy’), ce urmărește conformarea față de anumite reglementări impuse de un factor extern (Gouldman, 1954, cf. McGivern și Ferlie, 2007), concluzie ce este susținută și de faptul că 49,8% dintre respondenți sunt de acord cu afirmația „Cred că principalul motiv al realizării evaluării este obligativitatea efectuării ei prin lege.”, în timp ce doar 16,8% sunt împotriva ei.

Aprecierea performanțelor are potențialul de a încuraja evaluații să participe activ în cadrul interviului de evaluare, dar nu pentru că ar fi stimulați să exercite un control instrumental asupra determinării calificativului final, întrucât acesta nu poate influența, conform legislației în vigoare, nivelul de salarizare, ci pentru că această ocazie le oferă posibilitatea să practice o participare expresiv-valorică (Lind și Tyler, 1988, cf. Cawley, Keeping și Levy, 1998), ce le permite să identifice în ce măsură sunt acceptați, respectați și apreciați de către grupul profesional din care fac parte, explicație susținută de modelul valorii grupului (Lind și Tyler, 1998, cf. Colquitt, Greenberg și Zapata-Phelan, 2005) și de modelul relațional (Tyler și Lind, 1992, cf. Beugré, 2007), precum și de faptul că 54,7% din respondenți se simt stimulați de acest scop, în timp ce doar 10,4% nu văd în el o miză a implicării.

BIBLIOGRAFIE

1. Adams, J.S. (1965), "Inequity in Social Exchange", în L. Berkowitz (ed.), *Advances in Experimental Social Psychology*, Vol. 2, Academic Press, New York, pp. 267-299.
2. Alexander, S.; Ruderman, M. (1987), "The Role of Procedural and Distributive Justice in Organizational Behavior", *Social Justice Research*, Vol. 1, Issue 2, pp. 177-198.
3. Ambrose, M.L.; Arnaud, A. (2005), "Distributive and Procedural Justice: Construct Distinctiveness, Construct Interdependence, and Overall Justice", în J. Greenberg, J.A. Colquitt (ed.), *Handbook of Organizational Justice*, Lawrence Erlbaum Associates, Publishers, Mahwah, New Jersey, London, pp. 59-84.
4. Aristotel (1988), *Etica nicomahică*, Editura Științifică și Enciclopedică, București.
5. Armstrong, M. (2003), *Managementul resurselor umane: manual de practică*, CODECS, București.
6. Armstrong, S.; Appelbaum, M. (2003), *Stress-free Performance Appraisals*, Career Press, Franklin Lakes, N. J.
7. Balzer, W.K., Sulsky, L.M. (1990), "Performance Appraisal Effectiveness", în K. Murphy, F. Saal (ed.), *Psychology in Organizations: Integrating Science and Practice*, Lawrence Erlbaum, New Jersey, pp. 133-156.
8. Bassett, G.A.; Meyer, H. H. (1968), "Performance Appraisal Based on Self-Review", *Personnel Psychology*, Vol. 21, Issue 4, pp. 421-430.
9. Bates, R.A.; Holton, E.F. (1995), "Computerized Performance Monitoring: A Review of Human Resource Issues", *Human Resource Management Review*, Vol. 5, No. 4, pp. 267-288.
10. Behn, R.D. (2000), *Performance, People, and Pay*, Bob Behn's Public Management Report, Remarks Prepared for the Colorado State Government Managers' Annual Business Conference, Breckenridge, Colorado, May 19.
11. Behn, R.D. (2003), "Why Measure Performance? Different Purposes Require Different Measures", *Public Administration Review*, Vol. 63, Issue 5, pp. 586-606.
12. Bernardin, H.J.; Buckley, M.R. (1981), "Strategies in Rater Training", *The Academy of Management Review*, Vol. 6, No. 2, pp. 205-212.
13. Beugré, C.D. (2007), *A Cultural Perspective of Organizational Justice*, Information Age Publishing, Charlotte, North Carolina.

14. Bies, R.J. (2001), "Interactional (in)justice: The Sacred and the Profane", în J. Greenberg, R. Cropanzano (ed.), *Advances in Organizational Justice*, Stanford University Press, Stanford, California, pp. 89-118.
15. Bies, R.J. (2005), "Are Procedural Justice and Interactional Justice Conceptually Distinct?", în J. Greenberg, J.A. Colquitt (ed.), *Handbook of Organizational Justice*, Lawrence Erlbaum Associates, Publishers, Mahwah, New Jersey, London, pp. 85-112.
16. Bies, R.J.; Shapiro, D.L. (1987), "Interactional Fairness Judgements: The Influence of Causal Accounts", *Social Justice Research*, Vol. 1, Issue 2, pp. 199-218.
17. Blader, S.L.; Tyler, T.R. (2003), "A Four-Component Model of Procedural Justice: Defining the Meaning of a 'Fair' Process", *Personality and Social Psychology Bulletin*, Vol. 29, No. 6, pp. 747-758.
18. Blader, S.L.; Tyler, T.R. (2005), "How Can Theories of Organizational Justice Explain the Effects of Fairness?", în J. Greenberg, J.A. Colquitt (ed.), *Handbook of Organizational Justice*, Lawrence Erlbaum Associates, Publishers, Mahwah, New Jersey, London, pp. 329-354.
19. Block, P. (2000), "Foreward", în T. Coens și M. Jenkins, *Abolishing Performance Appraisals: Why They Backfire and What to Do Instead*, Berrett-Koehler Publishers, Inc., San Francisco, pp. xiii-xvi.
20. Boswell, W.R.; Boudreau, J.W. (2000), "Employee Satisfaction with Performance Appraisals and Appraisers: The Role of Perceived Appraisal Use", *Human Resource Development Quarterly*, Vol. 11, Issue 3, pp. 283-299.
21. Bretz, R.D.; Milkovich, G.T.; Read, W. (1992), "The Current State of Performance Appraisal Research and Practice: Concerns, Directions, and Implications", *Journal of Management*, Vol. 18, No. 2, pp. 321-352.
22. Brockner, J; Wiesenfeld, B. (1996), "An Integrative Framework of Explaining Reactions to Decisions: Interactive Effects of Outcomes and Procedures", *Psychological Bulletin*, Vol. 120, No. 2, pp.189-208.
23. Brumbach, G.B. (1988), "Some Ideas, Issues and Predictions About Performance Management", *Public Personnel Management*, Vol. 17, No. 4, pp. 387-402.
24. Burns Walsh, M. (2003), *Perceived Fairness of and Satisfaction with Employee Performance Appraisal*, Teză de doctorat nepublicată.
25. Carroll, S.J.; Schneier, C.E. (1982), *Performance Appraisal and Review Systems: The Identification, Measurement and Development of Performance in Organizations*, Scott, Foresman and Company, Glenview.

26. Cascio, W.F.; Bernardin, H.J. (1981), "The Implications of Performance Appraisal Litigation for Personnel Decisions", *Personnel Psychology*, Vol. 34, Issue 2, pp. 211-226.
27. Cawley, B.D.; Keeping, L.M.; Levy, P.E. (1998), "Participation in the Performance Appraisal Process and Employee Reactions: A Meta-Analytic Review of Field Investigations", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 83, No. 4, pp. 615-633.
28. Chan, M. (2000), "Organizational Justice Theories and Landmark Cases", *The International Journal of Organizational Analysis*, Vol. 8, pp. 68-88.
29. Chelcea, S.; Radu, L.; Ciupercă, C. (1999), „Justiția socială în perioada de tranziție în România: opinii studențești”, *Sociologie românească*, serie nouă, nr. 4, pp. 5-23.
30. Chelcea, S.; Radu, L.; Ciupercă, C. (2000), „Justiția socială în perioada de tranziție în România: opinii studențești”, *Psihologia socială*, nr. 5, pp. 17-37.
31. Clemmer, E.C. (1993), "An Investigation Into the Relationship of Fairness and Customer Satisfaction With Services", în R. Cropanzano (ed.), *Justice in the Workplace. Approaching Fairness in Human Resource Management*, Lawrence Erlbaum Associates, Hillsdale, pp. 193-207.
32. Coens, T.; Jenkins, M. (2002), *Abolishing Performance Appraisals: Why They Backfire and What to Do Instead*, Berrett-Koehler Publishers, Inc., San Francisco.
33. Cole, G. A. (1997/2000), *Managementul personalului*, CODECS, București.
34. Colquitt, J.A. (2001), "On the Dimensionality of Organizational Justice: A Construct Validation of a Measure", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 86, No. 3, pp. 386-400.
35. Colquitt, J.A.; Conlon, D.E.; Wesson, M.J.; Porter, O.L.H.; Ng, K.Y. (2001), "Justice at the Millenium: A Meta-Analytic Review of 25 Years of Organizational Justice Research", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 86, No. 3, pp. 425-445.
36. Colquitt, J.A.; Greenberg, J.; Zapata-Phelan, C.P. (2005), "What Is Organizational Justice? A Historical Overview", în J. Greenberg, J.A. Colquitt (ed.), *Handbook of Organizational Justice*, Lawrence Erlbaum Associates, Publishers, Mahwah, New Jersey, London, pp. 3-56.
37. Colquitt, J.A.; Shaw, J.C. (2005), "How Should Organizational Justice Be Measured?", în J. Greenberg, Jason A. Colquitt (ed.), *Handbook of Organizational Justice*, Lawrence Erlbaum Associates, Publishers, Mahwah, New Jersey, London, pp. 113-152.
38. Conlon, D.E.; Meyer, C.J.; Nowakowski, J.M. (2005), "How Does Organizational Justice Affect Performance, Withdrawal, and Counterproductive Behavior?", în J.

- Greenberg, Jason A. Colquitt (ed.), *Handbook of Organizational Justice*, Lawrence Erlbaum Associates, Publishers, Mahwah, New Jersey, London, pp. 301-327.
39. Cooke, R.A.; Rousseau, D.M. (1988), "Behavioral Norms, and Expectations: A Quantitative Approach to the Assessment of Organizational Culture", *Group and Organization Studies*, Vol. 13, No. 3, pp. 245-273.
40. Cooper, W.H. (1981), "Ubiquitous Halo", *Psychological Bulletin*, Vol. 90, No. 2, pp. 218-244.
41. Covey, S. R. (2006), *Etica liderului eficient sau conducerea bazată pe principii*, ALLFA, București.
42. Cropanzano, R.; Ambrose, M.L. (2001), "Procedural and Distributive Justice Are More Similar Than You Think: A Monistic Perspective and a Research Agenda", în J. Greenberg, R. Cropanzano (ed.), *Advances in Organizational Justice*, Stanford University Press, Stanford, California, pp. 119-151.
43. Cropanzano, R.; Bowen, D.E.; Gilliland, S.W. (2007), "The Management of Organizational Justice", *Academy of Management Perspectives*, Vol. 21, No. 4, pp. 34-48.
44. Cropanzano, R.; Byrne, Z.S.; Bobocel, R.; Rupp, D.E. (2001), "Moral Virtues, Fairness Heuristics, Social Entities, and Other Denizens of Organizational Justice", *Journal of Vocational Behavior*, No. 58, pp. 164-209.
45. Cropanzano, R.; Randall, M.L. (1993), "Injustice and Work Behavior: A Historical Review", în R. Cropanzano (ed.), *Justice in the Workplace. Approaching Fairness in Human Resource Management*, Lawrence Erlbaum Associates, Hillsdale, pp. 3-20.
46. Currie, D. (2009), *Introducere în managementul resurselor umane*, CODECS, București.
47. De Cremer, D.; Van Knippenberg, D.; Van Dijke, M; Bos, A.E.R. (2004), "How Self-Relevant is Fair Treatment? Social Self-Esteem Moderates Interactional Justice Effects", *Social Justice Research*, Vol. 17, No. 4, pp. 407-419.
48. Deming, E.W. (1982), *Out of the Crisis*, MIT Press, Cambridge, Mass.
49. Dipboye, R. L.; de Pontbriand, R. (1981), "Correlates of Employee Reactions to Performance Appraisals and Appraisal Systems", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 66, Issue 2, pp. 248-251.
50. Eisenberger, R.; Huntington, R.; Hutchison, S.; Sowa, D. (1986), "Perceived Organizational Support", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 71, No. 3, pp. 500-507.
51. Erdogan, B. (2002), "Antecedents and Consequences of Justice Perceptions in Performance Appraisals", *Human Resource Management Review*, Vol. 12, pp. 555-578.

52. Erdogan, B.; Kraimer, M L.; Liden, R. C. (2001), "Procedural Justice as a Two-Dimensional Construct: An Examination in the Performance Appraisal Context", *The Journal of Applied Behavioral Science*, Vol. 37, pp. 205-222.
53. Evans, E.M.; McShane, S.L. (1988), "Employee Perceptions of Performance Appraisal Fairness in Two Organizations", *Canadian Journal of Behavioral Sciences*, Vol. 20, No. 2, pp. 171-191.
54. Folger, R. (1986), "A Referent Cognitions Theory of Relative Deprivation", în J.M. Olson, C.P. Herman și M.P. Zanna (ed.), *Relative deprivation and social comparison: The Ontario Symposium*, Vol. 4, Lawrence Erlbaum Associates, Hillsdale, NJ, pp. 33-55.
55. Folger, R.; Cropanzano, R. (1998), *Organizational Justice and Human Resource Management*, SAGE Publications, Inc., Thousand Oaks, London, New Delhi.
56. Folger, R.; Cropanzano, R. (2001), "Fairness Theory: Justice as Accountability", în J. Greenberg și R. Cropanzano (ed.), *Advances in Organizational Justice*, Stanford University Press, Stanford, California, pp. 1-55.
57. Folger, R.; Greenberg, J. (1985), "Procedural Justice: An Interpretive Analysis of Personnel Systems", *Research in Personnel and Human Resource Management*, Vol. 3, pp. 141-183.
58. Folger, R.; Konovsky, M.A. (1989), "Effects of Procedural and Distributive Justice on Reactions to Pay Raise Decisions", *The Academy of Management Journal*, Vol. 32, No. 1, pp. 115-130.
59. Folger, R.; Konovsky, M.A.; Cropanzano, R. (1992). "A Due Process Metaphor for Performance Appraisal", în M.B. Staw și L.L. Cummings (ed.), *Research in Organizational Behavior*, Vol. 14, pp. 129-177.
60. Folger, R.; Rosenfield, D.; Grove, J.; Corkran, L. (1979), "Effects of 'Voice' and Peer Opinions on Responses to Inequity", *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 37, No. 12, pp. 2253-2261.
61. French, J.; Raven, B. (1959), "The Bases of Social Power", în D. Cartwright (ed.), *Studies in Social Power*, University of Michigan, Institute for Social Research, Ann Arbor, pp. 259-269.
62. Frink, D.; Ferris, G.R. (1998), "Accountability, Impression-management, and Goal Setting in the Performance Evaluation Process", *Human Relations*, Vol. 51, No. 10, pp. 1259-1283.

63. Gabris, G.T.; Ihrke, D.M. (2000), "Improving Employee Acceptance Toward Performance Appraisal and Merit Pay Systems: The Role of Leadership Credibility", *Review of Public Personnel Administration*, Vol. 20, pp. 41-53.
64. Gillespie, J.; Greenberg, J. (2005), "Are the Goals of Organizational Justice Self-Interested?", in J. Greenberg, Jason A. Colquitt (ed.), *Handbook of Organizational Justice*, Lawrence Erlbaum Associates, Publishers, Mahwah, New Jersey, London, pp. 179-213.
65. Gilliland, S.W; Groth, M.; Baker, R.C.; Dew, A.F.; Polly, L.M.; Langdon, J.C. (2001), "Improving Applicants' Reactions to Rejection Letters: An Application of Fairness Theory", *Personnel Psychology*, Vol. 54, pp. 669-703.
66. Gioia, D.A., Longenecker, C.O. (1994), "Delving into the Dark Side: The Politics of Executive Appraisal", *Organizational Dynamics*, Vol. 22, No. 3, pp. 47-58.
67. Gouldner, A.W. (1960), "The Norm of Reciprocity: A Preliminary Statement", *American Sociological Review*, Vol. 25, No. 2, pp. 161-178.
68. Graham, H.T.; Bennett, R. (1998), *Human Resource Management*, Pitman Publishing, London.
69. Greenberg, J. (1986), "Determinants of Perceived Fairness of Performance Evaluations", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 71, No. 2, pp. 340-342.
70. Greenberg, J. (1987a), "A Taxonomy of Organizational Justice Theories", *Academy of Management Review*, Vol. 12, No. 1, pp. 9-22.
71. Greenberg, J. (1987b), "Reactions to Procedural Injustice in Payment Distributions: Do the Means Justify the Ends?", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 72, No. 1, pp. 55-61.
72. Greenberg, J. (1987c), "Using Diaries to Promote Procedural Justice in Performance Appraisals", *Social Justice Research*, Vol. 1, No. 2, pp. 219-234.
73. Greenberg, J. (1990a), "Looking Fair vs. Being Fair: Managing Impressions of Organizational Justice", *Research in Organizational Behavior*, Vol. 12, pp. 111-157.
74. Greenberg, J. (1990b), "Organizational Justice: Yesterday, Today, and Tomorrow", *Journal of Management*, Vol. 16, No. 2, pp. 399-432.
75. Greenberg, J. (1993), "The Social Side of Fairness: Interpersonal and Informational Classes of Organizational Justice", in R. Cropanzano (ed.), *Justice in the Workplace. Approaching Fairness in Human Resource Management*, Lawrence Erlbaum Associates, Hillsdale, pp. 79-103.

76. Greenberg, J. (1994), "Using Socially Fair Treatment to Promote Acceptance of a Work Site Smoking Ban", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 79, No. 2, pp. 288-297.
77. Greenberg, J. (1995), *The Quest for Justice on the Job: Essays and Experiments*, SAGE Publications, Inc., Thousand Oaks, London, New Delhi.
78. Greenberg, J. (2001), "The Seven Loose Can(n)ons of Organizational Justice", în J. Greenberg și R. Cropanzano (ed.), *Advances in Organizational Justice*, Stanford University Press, Stanford, California, pp. 245-271.
79. Greenberg, J.; Cropanzano, R. (2001), "Preface", în J. Greenberg și R. Cropanzano (ed.), *Advances in Organizational Justice*, Stanford University Press, Stanford, California, pp. vii-x.
80. Greenberg, J; Tyler, T.R. (1987), "Why Procedural Justice in Organizations", *Social Justice Research*, Vol. 1, No. 2, pp. 127-142.
81. Grote, D. (1996), *The Complete Guide to Performance Appraisal*, American Management Association, New York, Atlanta, Boston, Chicago, Kansas City, San Francisco, Washington, D.C., Brussels, Mexico City, Tokyo, Toronto.
82. Grubb, T. (2007), "Performance Appraisal Reappraised: It's Not All Positive", *Journal of Human Resource Education*, Vol. 1, No. 1, pp. 1-22.
83. Gundersen, D.E.; Tinsley, D.B.; Terpstra, D.E. (1996), "Empirical Assessment of Impression Management Biases: The Potential for Performance Appraisal Error", *Journal of Social Behavior and Personality*, Vol. 11, Issue 5, pp. 57-76.
84. Gurr, T.R. (1970), *Why Men Rebel*, Princeton University Press, Princeton, New Jersey.
85. Harmon-Jones, E. (2012), "Cognitive Dissonance Theory", în V.S. Ramachandran (ed.), *The Encyclopedia of Human Behavior*, Vol. 1, Academic Press, pp. 543-549.
86. Hertel, G.; Aarts, H.; Zeelenberg, M. (2002), "What Do You Think is 'Fair'? Effects of Ingroup Norms and Outcome Control on Fairness Judgments", *European Journal of Social Psychology*, No. 32, pp. 327-341.
87. Hobbes, T. (1651/1904), *Leviathan, or the Matter, Forme, & Power of a Commonwealth Ecclesiasticall and Civill*, Green Dragon in St. Paul's Church-yard, London.
88. Hogan, D.J. (1986), "A Question of Appraisal?", *Management Learning*, Vol. 17, Pt. 4, pp. 315-323.
89. Hogan, E.A. (1987), "Effects of Prior Expectations on Performance Ratings: A Longitudinal Study", *The Academy of Management Journal*, Vol. 30, No. 2, pp. 354-368.

90. Holbrook, R.L., Jr. (1999), "Managing Reactions to Performance Appraisal: The Influence of Multiple Justice Mechanisms", *Social Justice Research*, Vol. 12, No. 3, pp. 205-221.
91. Homans, G.C. (1958), "Social Behavior as Exchange", *American Journal of Sociology*, Vol. 63, No. 6, pp. 597-606.
92. Hotărâre nr. 611 din 4 iunie 2008 pentru aprobarea normelor privind organizarea și dezvoltarea carierei funcționarilor publici, publicată în Monitorul Oficial al României, Partea I, nr. 530 din 14 iulie 2008.
93. Hotărâre nr. 763 din 21 iulie 2010 pentru aprobarea Regulamentului privind organizarea și desfășurarea concursului sau examenului pentru ocuparea posturilor vacante sau temporar vacante corespunzătoare funcțiilor contractuale din aparatul propriu al Ministerului Culturii și Patrimoniului Național, precum și din cadrul unităților care funcționează în subordinea ori în coordonarea acestuia și aprobarea Regulamentului privind evaluarea performanțelor profesionale individuale, promovarea și avansarea personalului contractual din aparatul propriu al Ministerului Culturii și Patrimoniului Național, precum și din cadrul unităților care funcționează în subordinea ori în coordonarea acestuia, publicată în Monitorul Oficial al României, Partea I, nr. 592 din 20 august 2010, pp. 2-15.
94. Hume, D. (1739/1978), *A Treatise of Human Nature*, Oxford University Press, Oxford.
95. Ilgen, D.R.; Barnes-Farrell, J.L.; McKellin, D.B. (1993), „Performance Appraisal Process Research in the 1980s: What Has It Contributed to Appraisals in Use?”, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol. 54, Issue 3, pp. 321-368.
96. Iluț, P. (2001), *Sinele și cunoașterea lui. Teme actuale de psihosociologie*, Polirom, Iași.
97. Iluț, P. (2004), *Valori, atitudini și comportamente sociale. Teme actuale de psihosociologie*, Polirom, Iași.
98. Iluț, P. (2009), *Psihologie socială și sociopsihologie*, Polirom, Iași.
99. Inderrieden, E.J.; Keaveny, T.J.; Allen, R.E. (1988), "Predictors of Employee Satisfaction with the Performance Appraisal Process", *Journal of Business and Psychology*, Vol. 2, No. 4, pp. 306-310.
100. Jacobs, R.; Kafry, D.; Zedeck, S. (1980), "Expectations of Behaviorally Anchored Rating Scales", *Personnel Psychology*, Vol. 33, Issue 3, pp. 595-640.

101. James, H.S., Jr. (2003), "Why Does the Introduction of Monetary Compensation Produce a Reduction in Performance?", *Contracting and Organizations Research Institute Research Paper*, University of Missouri, March 7.
102. James, K. (1993), "The Social Context of Organizational Justice: Cultural, Intergroup, and Structural Effects on Justice Behaviors and Perceptions", in R. Cropanzano (ed.), *Justice in the Workplace. Approaching Fairness in Human Resource Management*, Lawrence Erlbaum Associates, Hillsdale, pp. 21-50.
103. Jawahar, I.M.; Williams, C.R. (1997), "Where All the Children are Above Average: The Performance Appraisal Purpose Effect", *Personnel Psychology*, Vol. 50, No. 4, pp. 905-925.
104. Kahneman, D.; Tversky, A. (1979), "Prospect Theory: An Analysis of Decision Under Risk", *Econometrica*, XLVII, pp. 263-291.
105. Kane, J.S.; Lawler, E.E. (1978), "Methods of Peer Assessment", *Psychological Bulletin*, Vol. 85, No. 3, pp. 555-586.
106. Kanfer, R.; Sawyer, J.; Earley, P.C.; Lind, E.A. (1987), "Fairness and Participation in Evaluation Procedures: Effects on Task Attitudes and Performance", *Social Justice Research*, Vol. 1, No. 2, pp. 235-249.
107. Kerr, S. (1975/1995), "On the Folly of Rewarding A, While Hoping for B", *Academy of Management Executive*, Vol. 9, No. 1, pp. 7-14.
108. Klasson, C.R.; Thomson, D.E.; Luben, G.L. (1980), "How Defensible Is Your Performance Appraisal System?", *Personnel Administrator*, Vol. 25, No. 12, pp. 77-83.
109. Klingner, D.E.; Nalbandian, J. (1993), *Public Personnel Management: Context and Strategies*, Prentice Hall, New Jersey.
110. Konovsky, M.A.; Cropanzano, R. (1991), "Perceived Fairness of Employee Drug Testing as a Predictor of Employee Attitudes and Job Performance", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 76, No. 5, pp. 698-707.
111. Konovsky, M.A.; Cropanzano, R. (1993), "Justice Considerations in Employee Drug Testing", in R. Cropanzano (ed.), *Justice in the Workplace: Approaching Fairness in Human Resource Management*, Lawrence Erlbaum Associates, Inc., Hillsdale, pp. 171-192.
112. Landy, F.L.; Barnes, J.L.; Murphy, K.R. (1978), "Correlates of Perceived Fairness and Accuracy of Performance Evaluation", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 63, No. 6, pp. 751-754.

113. Landy, F.J.; Barnes-Farrell, J.; Cleveland, J.N. (1980), "Perceived Fairness and Accuracy of Performance Evaluation: A Follow-Up", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 65, No. 3, pp. 355-356.
114. Landy, F.J.; Farr, J.L. (1980), "Performance Rating", *Psychological Bulletin*, Vol. 87, No. 1, pp. 72-107.
115. Latham, G.P.; Wexley, K.N. (1977), "Behavioral Observation Scales for Performance Appraisal Purposes", *Personnel Psychology*, Vol. 30, pp. 255-268.
116. Lawler, E.E. (1967), "The Multitrait-Multirater Approach to Measuring Managerial Job Performance", *Journal of Applied Psychology*, Part 1, Vol. 51, No. 5, pp. 369-381.
117. Lee, C.D. (2006), *Performance Conversations: An Alternative to Appraisals*, Fenestra Books, Tucson.
118. Lege nr. 12 din 21 octombrie 1971 privind încadrarea în muncă a personalului din unitățile socialiste de stat, publicată în Buletinul Oficial din 21 octombrie 1971.
119. Lege nr. 188 din 8 decembrie 1999 privind Statutul funcționarilor publici, publicată în Monitorul Oficial al României, Partea I, nr. 600 din 8 decembrie 1999.
120. Lege nr. 215 din 23 aprilie 2001, a administrației publice locale, republicată în Monitorul Oficial al României, Partea I, nr. 123 din 20 februarie 2007.
121. Lege nr. 334 din 31 mai 2002, a bibliotecilor, republicată în Monitorul Oficial al României, Partea I, nr. 132 din 11 februarie 2005.
122. Leventhal, G.S. (1980), "What Should Be Done with Equity Theory? New Approaches to the Study of Fairness in Social Relationships", în K. Gergen, M. Greenberger și R. Willis (ed.), *Social Exchange: New Advances in Theory and Research*, Plenum Press, New York, pp. 27-55.
123. Levinson, H. (1970/1990), "Management by Whose Objectives?", în *Management People, Not Personnel: Motivation and Performance Appraisal*, A Harvard Business Review Book, Boston, pp. 197-2015.
124. Levy, P.E.; Williams, J.R. (2004), "The Social Context of Performance Appraisal: A Review and Framework for the Future", *Journal of Management*, Vol. 30, No. 6, pp. 881-905.
125. Lind, E.A. (2001), "Fairness Heuristic Theory: Justice Judgments as Pivotal Cognitions in Organizational Relations", în J. Greenberg și R. Cropanzano (ed.), *Advances in Organizational Justice*, Stanford University Press, Stanford, California, pp. 56-88.

126. Lind, E.A.; Kray, L.; Thompson, L. (2001), "Primacy Effect in Justice Judgments: Testing Predictions from Fairness Heuristic Theory", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol. 85, No. 2, pp. 189-210.
127. Lind, E.A.; Kulik, C.T.; Ambrose, M.; de Vera Park, M.V. (1993), "Individual and Corporate Dispute Resolution: Using Procedural Fairness as a Decision Heuristic", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 38, No. 2, pp. 224-251.
128. Longenecker, C.O.; Sims, Jr., H.P.; Gioia, D.A. (1987), "Behind the Mask: The Politics of Employee Appraisal", *The Academy of Management EXECUTIVE*, Vol. 1, No. 3, pp. 183-193.
129. Lukács, E. (2002), *Evaluarea performanțelor profesionale*, Editura Economică, București.
130. Maier, N.R.F. (1958), *The Appraisal Interview: Objectives, Methods, and Skills*, John Wiley & Sons, Inc., New York.
131. Maslow, A.H. (1954/2007), *Motivare și personalitate*, Trei, București.
132. Masterson, S.; Lewis, K.; Goldman, B.M.; Taylor, M.S. (2000), "Integrating Justice and Social Exchange: The Differing Effects of Fair Procedures and Treatment on Work Relationships", *The Academy of Management Journal*, Vol. 43, No. 4, pp. 738-748.
133. Mathis, R.L.; Nica, P.C. (1997), "Evaluarea performanțelor resurselor umane", în R.L. Mathis, P.C. Nica și C. Rusu (coord.), *Managementul resurselor umane*, Editura Economică, București, pp. 156-201.
134. McGivern, G.; Ferlie, E. (2007), "Playing Tick-box Games: Interrelating Defences in Professional Appraisal", *Human Relations*, Vol. 60, Issue 9, pp. 1361-1385.
135. McGregor, D. (1957/1990), "An Uneasy Look at Performance Appraisal", în *Manage People, Not Personnel. Motivation and Performance Appraisal*, Harvard Business Review Book, Boston, pp. 155-165.
136. McGregor, D. (1960/2006), *The Human Side of Enterprise: Annotated Edition*, McGraw-Hill, New York, Chicago, San Francisco, Lisbon, London, Madrid, Mexico City, Milan, New Delhi, San Juan, Seoul, Singapore, Sydney, Toronto.
137. Mechanic, D. (1962), "Sources of Power for Lower Participants in Complex Organizations", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 7, No. 3, pp. 349-364.
138. Meyer, H.H.; Kay, E.; French, Jr., J.R.P. (1965/1990), "Split Roles in Performance Appraisal", în *Manage People, Not Personnel. Motivation and Performance Appraisal*, Harvard Business Review Book, Boston, pp. 167-179.
139. Mill, J.S. (1861/1994), *Utilitarismul*, Alternative, [București].

140. Miner, J.B. (2003), "The Rated Importance, Scientific Validity and Practical Usefulness of Organizational Behavior Theories: A Quantitative Review", *Academy of Management Learning & Education*, Vol. 2, No. 3, pp. 250-268.
141. Mohrman, A.M., Jr.; Lawler, E.E., III (1983), "Motivation and Performance-Appraisal Behaviour", în F. Landy, S. Zedeck, & J. Cleveland (ed.), *Performance Measurement and Theory*, Lawrence Erlbaum, Hillsdale, pp. 173-189.
142. Moorman, R.H. (1991), "The Relationship Between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behavior: Do Fairness Perceptions Influence Employee Citizenship?", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 76, No. 6, pp. 845-855.
143. Murphy, K.R.; Cleveland, J.N. (1995), *Understanding Performance Appraisal. Social, Organizational, and Goal-Based Perspectives*, SAGE Publications, Thousand Oaks, London, New Delhi.
144. O'Reilly, C.A., III; Chatman, J.; Caldwell, D.F. (1991), "People and Organizational Culture: A Profile Comparison Approach to Assessing Person-Organization Fit", *The Academy of Management Journal*, Vol. 34, Issue 3, pp. 487-516.
145. Pearn, M. (1993), "Fairness in Selection and Assessment: A European Perspective", în H. Schuler, J.L. Farr și M. Smith (ed.), *Personnel Selection and Assessment: Individual and Organizational Perspectives*, Lawrence Erlbaum Associates, Inc., Hillsdale, pp. 205-219.
146. Perrow, C. (1973), "The Short and Glorious History of Organizational Theory", *Organizational Dynamics*, Summer 1973, Vol. 2, Issue 1, pp. 2-15.
147. Pfeffer, J. (2009), "Understanding Power in the Organizations", în D. Tjosvold, B. Wisse (ed.), *Power and Interdependence in Organizations*, pp. 17-32.
148. Pichler, S. (2012), "The Social Context of Performance Appraisal and Appraisal Reactions: A Meta-Analysis", *Human Resource Management*, Vol. 51, No. 5, pp. 709-732.
149. Pitariu, H.D. (2000), *Managementul resurselor umane: evaluarea performanțelor profesionale*, ALL Beck, București.
150. Pitariu, H.D.; Radu, I. (2008), „Psihologia ca profesie și deontologia intervențiilor psihologice în managementul resurselor umane”, *Psihologia resurselor umane*, vol. 6, nr. 1, pp. 7-11.
151. Pitariu, H.D.; Sulea, C.; Zaborilă, C.; Maricoțiu, L. (2008), "Justiția organizațională și afectivitatea negativă: o metaanaliză a relației acestora cu comportamentele contraproductive", *Psihologia resurselor umane*, vol. 6, nr. 1, pp. 34-46.

152. Popescu, C. (2004), "Motivația pentru muncă", în Z. Bogathy (ed.), *Manual de psihologia muncii și organizațională*, Polirom, Iași, pp. 229-246.
153. Porter, L.W., Allen, R.W., Angle, L.L. (2003), "The Politics of Upward Influence in Organizations", în L.W. Porter, R. W. Allen, L.L. Angle (ed.), *Organizational Influence Processes*, Routledge, New York, pp. 431-445.
154. Pritchard, R.D. (1969), "Equity Theory: A Review and Critique", *Organizational Behavior and Human Performance*, Vol. 4, pp. 176-211.
155. Roberts, G.E. (2003), "Employee Performance Appraisal System Participation: A Technique that Works", *Public Personnel Management*, Vol. 32, No. 1, pp. 89-98.
156. Rotariu, T.; Iluț, P. (2006), *Ancheta sociologică și sondajul de opinie. Teorie și practică*, Polirom, Iași.
157. Rudman, R. (2003), *Performance Planning & Review: Making Employee Appraisals Work*, Allen & Unwin, Crows Nest, NSW.
158. Scandura, T.A.; Graen, G.B.; Nowak, M.A. (1986), "When Managers Decide Not to Decide Autocratically: An Investigation of Leader-Member Exchange and Decision Influence", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 71, No. 4, pp. 579-584.
159. Schein, E.H. (1968), *The Individual, the Organization, and the Career: A Conceptual Scheme*, Sloan School of Management, Massachusetts Institute of Technology.
160. Shapiro, D.L.; Brett, J.M. (2005), "What Is the Role of Control in Organizational Justice?", în J. Greenberg, J.A. Colquitt (ed.), *Handbook of Organizational Justice*, Lawrence Erlbaum Associates, Publ., Mahwah, pp. 155-177.
161. Sheppard, B.L.; Lewicki, R.J.; Minton, J.W. (1992), *Organizational Justice: The Search for Fairness in the Workplace*, Lexington Books, New York, Toronto, Oxford, Singapore, Sydney.
162. Spencer, S.; Rupp, D.E. (2006), "Angry, Guilty, and Conflicted: Injustice toward coworkers heightens emotional labor through cognitive and emotional mechanisms", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 94, No. 2, pp. 429-444.
163. Spriegel, W.R. (1962), "Company Practices in Appraisal of Managerial Performance", *Personnel*, Vol. 39, p. 77-83.
164. Stinglhamber, F.; De Cremer, D. (2008), "Co-Workers Justice Judgments, Own Justice Judgments and Employee Commitment: A Multi-Foci Approach", *Psychologica Belgica*, 48-2&3, pp. 197-218.

165. Stratton, K. (1988), "Performance Appraisal and the Need for an Organizational Procedure: A Review of the Literature and Recommendations for Future Research", *Employee Responsibilities and Rights Journal*, Vol. 1, No. 3, pp. 167-179.
166. Sudin, S. (2011), "Fairness of and Satisfaction with Performance Appraisal Process", *Journal of Global Management*, Vol. 2, No. 1, pp. 66-83.
167. Swan, W.S. (1991), *How to Do a Superior Performance Appraisal*, John Wiley, New York.
168. Șandor, S.D. (2013), *Metode și tehnici de cercetare în științele sociale*, Triton Books, București.
169. Tang, T.L.-P.; Sarsfield-Baldwin, L.J. (1996), "Distributive and Procedural Justice as Related to Satisfaction and Job Commitment", *S.A.M. Advanced Management Journal*, Vol. 61, No. 3, pp. 25-31.
170. Taylor, M.S.; Masterson, S.S.; Renard, M.K.; Tracy, K.B. (1998), "Managers's Reactions to Procedurally Just Performance Management Systems", *Academy of Management Journal*, Vol. 41, No. 5, pp. 568-579.
171. Taylor, M.S.; Tracy, K.B.; Renard, M.K.; Harrison, J.K.; Carrol, S.J. (1995), "Due Process in Performance Appraisal: A Quasi-experiment in Procedural Justice", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 40, pp. 495-523.
172. Teel, K.S. (1978), "Self-appraisal Revisited", *Personnel Journal*, Vol. 57, pp. 364-367.
173. Thibaut, J; Walker, L. (1978), "A Theory of Procedure", *California Law Review*, Vol. 66, No. 3, pp. 541-566.
174. Thurston, P.W.; McNall, L. (2010), "Justice Perceptions of Performance Appraisal Practices", *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 25, No. 3, pp. 201-228.
175. Tourish, D. (2006), "The Appraisal Interview Reappraised", în O. Hargie (ed.) *The Handbook of Communication Skills*. 3rd ed., Routledge, London, pp. 505-530.
176. Trice, H.M.; Beyer, J.M. (1984), "Studying Organizational Culture Through Rites and Ceremonials", *Academy of Management Review*, Vol. 9, Issue 4, pp. 653-669.
177. Turillo, C.J.; Folger, R.; Lavelle, J.J.; Umphress, E.E.; Gee, J.O. (2002), "Is Virtue Its Own Reward? Self-sacrificial Decisions for the Sake of Fairness", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol. 89, Issue 1, pp. 839-865.
178. Tyler, T.R. (1988), "What Is Procedural Justice?: Criteria Used by Citizens to Assess the Fairness of Legal Procedures", *Law & Society Review*, Vol. 22, No. 1, pp. 103-135.

179. Tyler, T.R.; Blader, S.L. (2003), "The Group Engagement Model: Procedural Justice, Social Identity, and Cooperative Behavior", *Personality and Social Psychology Review*, Vol. 7, No. 4, pp. 349-361.
180. Tyler, T.R.; Caine, A. (1981), "The Influence of Outcomes and Procedures on Satisfaction With Formal Leaders", *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 41, No. 4, pp. 642-655.
181. Tyler, T.R.; Smith, H.J. (1998), "Social Justice and Social Movements", în D. Gilbert, S.T. Fiske și G. Lindzey (ed.), *Handbook of social psychology*, Vol. 4, McGraw-Hill, Boston, pp. 595-629.
182. Tziner, A.; Joanis, C; Murphy, K.R. (2000), "A Comparison of Three Methods of Performance Appraisal with Regard to Goal Properties, Goal Perception and Ratee Satisfaction", *Group and Organization Management*, Vol. 25, No. 2, pp. 175-190.
183. Tziner, A.; Prince, B.; Murphy, K. (1997), "PCPAQ – The Questionnaire for Measuring the Perceived Political Considerations in Performance Appraisal: Some New Evidence Regarding its Psychometric Properties", *Journal of Social Behavior and Personality*, Vol. 12, pp. 189-199.
184. Van den Bos, K. (2001a), "Assessing the Information to Which People are Reacting has a Pivotal Role in Understanding Organizational Justice", în S. Gilliland, D. Steiner și D. Skarlicki (ed.), *Theoretical and Cultural Perspectives on Organizational Justice*, Information Age Publishing, Greenwich, Connecticut, pp. 63-84.
185. Van den Bos, K. (2001b), "Uncertainty Management: The Influence of Uncertainty Salience on Reaction to Perceived Procedural Fairness", *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 80, No. 6, pp. 931-941.
186. Van den Bos, K. (2005), "What Is Responsible for the Fair Process Effect?", în J. Greenberg și J.A. Colquitt (ed.), *Handbook of Organizational Justice*, Lawrence Erlbaum Associates, Publishers, Mahwah, New Jersey, London, pp. 273-300.
187. Van den Bos, K.; Lind, E.A. (2002), "Uncertainty Management by Means of Fairness Judgements", *Advances in Experimental Social Psychology*, Vol. 34, pp. 1-60.
188. Van den Bos, K.; Lind, E.A.; Vermunt, R.; Wilke, H.A.M. (1997), "How Do I Judge My Outcome When I Do Not Know the Outcome of Others? The Psychology of the Fair Process Effect", *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 72, Issue 5, pp. 1034-1046.

189. Van den Bos, K.; Miedema, J. (2000), "Toward Understanding Why Fairness Matters: The Influence of Mortality Salience on Reactions to Procedural Fairness", *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 79, No. 3, pp. 355-366.
190. Van den Bos, K.; Vermunt, R.; Wilke, H.A.M. (1997), "Procedural and Distributive Justice: What Is Fair Depends More on What Comes First Than on What Comes Next", *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 72, No. 1, pp. 95-104.
191. Van den Bos, K.; Wilke, H.A.M.; Lind, E.A. (1998), "When Do We Need Procedural Fairness? The Role of Trust in Authority", *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 75, No. 6, pp. 1449-1458.
192. Van den Bos, K.; Wilke, H.A.M.; Lind, E.A.; Vermunt, R. (1998), "Evaluating Outcomes by Means of Fair Process Effect for Different Processes in Fairness and Satisfaction Judgments", *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 74, No. 6, pp. 1493-1503.
193. Vidmar, N. (1990), "The Origins and Consequences of Procedural Fairness" (Book Review and Essay), *Law and Social Inquiry*, Vol. 15, Issue 4, pp. 877-892.
194. Villanova, P.; Bernardin, H.J.; Dahmus, S.; Sims, R. (1993), "Rater Leniency and Performance Appraisal Discomfort", *Educational and Psychological Measurement*, Vol. 53, No. 3, pp. 789-799.
195. Wayne, S.J.; Ferris, G.R. (1990), "Influence Tactics, Affect, and Exchange Quality in Supervisor-Subordinate Interactions: A Laboratory Experiment and Field Study", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 75, No. 5, pp. 487-499.
196. Wayne, S.J.; Kacmar, K.M. (1991), "The Effects of Impression Management on the Performance Appraisal Process", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol. 48, Issue 1, pp. 70-88.
197. Wayne, S.J.; Liden, R.C. (1995), "Effects of Impression Management on Performance Ratings: A Longitudinal Study", *The Academy of Management Journal*, Vol. 38, Issue 1, pp. 232-260.
198. Wiese, D.S.; Buckley, M.R. (1998), "The Evolution of the Performance Appraisal Process", *Journal of Management History*, Vol. 4, Issue 3, pp. 233-249.
199. Williams, K.J.; DeNisi, A.S.; Blencoe, A.G.; Cafferty, T.P. (1985), "The Role of Appraisal Purposes: Effects of Purpose on Information Acquisition and Utilization", *Organizational Behavior and Human Resource Decision Processes*, Vol. 35, pp. 314-339.

200. Wright, P. (1974). "The Harrased Decision Maker: Time Pressures, Distractions, and the Use of Evidence", College of Commerce and Business Administration, University of Illinois at Urbana-Champaign, Faculty Working Papers, #134, February 1.
201. Zlate, M.; Zaharia, R.G. (2008), "Justiția organizațională", în E. Avram și C.L. Cooper (ed.), *Psihologie organizațional-managerială. Tendințe actuale*, Polirom, Iași, pp. 56-84.