

UNIVERSITATEA BABEȘ-BOLYAI
FACULTATEA DE ȘTIINȚE ECONOMICE ȘI GESTIUNEA AFACERILOR
ȘCOALA DOCTORALĂ ȘTIINȚE ECONOMICE ȘI GESTIUNEA AFACERILOR
DEPARTAMENTUL DE MANAGEMENT

REZUMAT

TEZĂ DE DOCTORAT

STUDIU PRIVIND COMPORTAMENTUL MANAGERILOR ÎN
SISTEMUL DE APRECIERE A PERFORMANȚELOR ANGAJAȚILOR

Conducător științific:

Prof.univ.dr. Liviu ILIEȘ

Doctorand:

Florin-Ioan PETEAN

Cluj-Napoca

2016

CUPRINS

CAPITOLUL 1. CONCEPTE CHEIE – ANALIZA BIBLIOGRAFICĂ	4
1.1. CONCEPTUL DE DEZVOLTARE ORGANIZAȚIONALĂ	4
1.2. MANAGEMENTUL PERFORMANȚELOR ORGANIZAȚIONALE	6
1.3. MANAGEMENTUL PERFORMANȚELOR INDIVIDUALE	9
1.4. SISTEME TRADIȚIONALE DE APRECIERE A PERFORMANȚELOR INDIVIDUALE (API)	13
CAPITOLUL 2. METODOLOGIA DE CERCETARE	16
2.1. ABORDAREA CONCEPTUALĂ A CERCETĂRII	16
CAPITOLUL 3. METODE CALITATIVE PRIVIND COMPORTAMENTUL MANAGERILOR ÎN APRECIEREA PERFORMANȚELOR. STUDIU EMPIRIC	18
3.1. INTERVIURI SEMI-STRUCTURATE	18
3.2. OBSERVARE DIRECTĂ	18
CAPITOLUL 4. STUDIUL COMPORTAMENTELOR MANAGERILOR ÎN APRECIEREA PERFORMANȚELOR ANGAJAȚILOR FOLOSIND METODA SONDAJULUI	21
4.1. METODOLOGIA CERCETĂRII PRIN SONDAJ	21
4.2. INTERPRETAREA REZULTATELOR SONDAJULUI	22
CAPITOLUL 5 – CONCLUZII, CONTRIBUȚII ȘI ABORDĂRI INOVATIVE	25
BIBLIOGRAFIE	27
LISTA TABELELOR	
<i>TABELUL 4.5. APRECIEREA COEFICIENTULUI ALPHA CRONBACH</i>	23

STUDIUL PRIVIND COMPORTAMENTUL MANAGERILOR ÎN SISTEMUL DE APRECIERE A PERFORMANȚELOR ANGAJAȚILOR

Cuvinte cheie: Apreciere performanțe; interogare apreciativă; managementul performanțelor; sisteme resurse umane; comportamente manageri; competențe; schimbare organizațională; conducere; interviu apreciere; dialog;

Introducere

Partea de introducere prezintă conținutul lucrării și contextul global în care se desfășoară cercetarea.

Deoarece organizațiile se confruntă cu probleme mult mai ambigue, mai dinamice și mai dificil de diagnosticat, competențele individuale trebuie și ele adaptate. Organizațiile responsabile fac eforturi pentru a ghida și susține eforturile de ajustare și învățare ale angajaților cu scopul de a obține rezultate, iar managerilor li se solicită să fie flexibili și inovativi în definirea obiectivelor și în acțiunile prin care performanța individuală este definită și susținută.

Capitolul 1 trece în revistă concepte relevante din literatura de specialitate: intervenții de dezvoltare organizațională, sisteme de măsurare și management al performanțelor la nivel organizațional, diferite procese din managementul performanțelor individuale. Sunt prezentate considerente legate de nevoia de regândire a sistemelor de apreciere individuală și un cadru de investigare apreciativă a performanțelor.

Capitolul 2, Metodologia de cercetare prezintă paradigmele pe care aceasta se bazează, dar și ipotezele cercetării, precum și metodele calitative și cantitative utilizate în studiul empiric.

Capitolul 3 prezintă analiza datelor obținute prin metodele calitative (interviu semistructurat și observare directă). În capitolul 4, prin metode cantitative, a fost evaluat și validat statistic un model de studiu al aprecierii performanțelor individuale pe bază de chestionar.

În capitolul 5 sunt prezentate concluzii, recomandări și contribuții personale, precum și limitele cercetării și sunt propuse direcții noi de cercetare.

Capitolul 1. CONCEPTE CHEIE – ANALIZA BIBLIOGRAFICĂ

În acest capitol lucrarea prezintă principalele concepte utile:

- a. Dezvoltarea Organizațională – prezintă aspectele cheie din perspectiva unei metodologii de intervenție managerială
- b. Sisteme de măsurare a performanțelor la nivel organizațional utilizate în România
- c. Interese și procese ale managementului performanțelor individuale (MPI) și ale aprecierii performanțelor individuale (API).

1.1. CONCEPTUL DE DEZVOLTARE ORGANIZAȚIONALĂ

Procesul de dezvoltare organizațională (DO) este un proces continuu, ciclic, prin care organizația trece, fiecare intervenție generând lansarea pe o altă spirală a performanței.

Separarea celor 3 subsisteme organizaționale – sociosistem, tehnosistem și sistemul de procese este făcută doar pentru a evidenția anumite aspecte specifice de urmărit într-un efort de DO.

Sociosisteme

Sociosistemul unei organizații se referă la sistemul social organizațional: atitudini, valori și percepții ale angajaților privind schimbările pe care organizația dorește să le realizeze și sunt definite la nivelul strategiei și obiectivelor organizației. Intervențiile la nivelul acestui subsistem organizațional constau în:

- 1a. Implementarea unei **metodologii de transmitere a valorilor** în organizație, cu scopul final de a facilita realizarea obiectivelor strategice și financiare prin:
 - i. promovarea unor valori umaniste ca: încredere; deschidere etc.
 - ii. conștientizarea privind necesitatea dezvoltării personale continue și active;
 - iii. clarificare decidenților privind intervențiile și metodele de schimbare.
- 1b. **Metodologie de lucru** unitară pentru management bazată pe o înțelegere comună a intereselor organizației, a presupunerilor, dar și a acțiunilor dorite.
- 1c. Crearea unor **structuri de lucru** sprijinite de managementul de vârf și de mijloc pentru acceptarea schimbărilor propuse la nivel de organizație.
- 1d. Asigurarea unor **intervenții productive și sustenabile**

Tehnosisteme

Tehnosistemele se focalizează pe aspecte tehnice, tehnologice și de structură și sunt materializate printr-un set de tehnici și instrumente utile și necesare pentru a transforma “intrările” economice ale unei organizații în “ieșiri” (produse sau servicii) .

Procesele de API productive sunt cele care susțin aceste sisteme inclusiv prin colectarea de informații care să răspundă unor întrebări cheie ca:

- i. Ce reguli utile merită să adoptăm pentru o funcționare eficientă în viitor?
- ii. Care sunt regulile și modelele utile în funcționarea noastră actuală?
- iii. Dacă apare o problemă sau situație dificilă, unde este tratată acum, și cum și unde trebuie ea tratată în viitor?
- iv. Pe ce fel de sisteme de sprijin să contăm?
- v. Care sunt valorile declarate de organizația noastră? Ce ar trebui îmbunătățit în sisteme pentru a le susține și afirma la nivel practic?

Sistemele de procese

Prin intervențiile în sistemele de proces sunt vizate o serie de schimbări în modalitatea de lucru a angajaților, astfel încât să se obțină schimbarea strategică dorită.

Sistemele API și informațiile generate de ele pot contribui la optimizarea sau chiar la redefinirea unor procese cheie dintr-o organizație prin intervenții cu scopul schimbării modalităților în care se rezolvă problemele în cadrul unei organizații, se iau decizii, se comunică interdepartamental, etc. ;

Intervențiile tradiționale în procesele organizaționale sunt bazate pe corecție, pe „reglarea” a ceea ce nu merge, și deseori urmează logica de mai jos:

- i. Definirea blocajelor în procesele organizaționale existente
- ii. Definirea de rezultate dorite ale eliminării blocajelor existente
- iii. Determinarea factorilor facilitatori critici pentru succesul intervenției
- iv. Selectarea unei intervenții și a unui plan de acțiune

Sistemele de proces din cadrul organizațiilor implică interacțiuni atât în cadrul grupurilor/echipelor de lucru sau între grupuri/echipe, cât și între reprezentanți ai acestor entități. Cele mai multe intervenții în procese sunt focalizate către aceste grupuri și interacțiuni. Sistemele de API pot contribui la schimbarea sistemelor de proces prin:

- i. Creșterea frecvenței unor discuții de apreciere pe verticală: manager, angajat, personal în subordinea directă;
- ii. Extinderea dialogurilor pe linia furnizor – client;
- iii. Extinderea dialogurilor inter-departamentale (cross-functional);
- iv. Extinderea dialogurilor cu zonele de suport (administrativ, etc.);
- v. Clarificarea rolurilor și a așteptărilor reciproce (contractualizarea legăturilor funcționale) între actorii de mai sus;

I.2. MANAGEMENTUL PERFORMANȚELOR ORGANIZAȚIONALE

Evoluția dinamică a ultimilor ani a condus la nevoia redefinirii filozofiei managementului și de a produce cunoaștere în managementul performanțelor.

Sisteme de măsurarea a performanțelor la nivel organizațional

Strategiile organizaționale, pentru a transforma eforturile spre rezultatele dorite de toți cei interesați, trebuie cuplate cu sisteme de management și de măsurare a performanței de eficacitate ridicată. Noțiunea de management a performanțelor este una largă și cuprinzătoare, deoarece, până la urmă, toate aspectele manageriale urmăresc obținerea de performanțe sub diferite aspecte. Mehrabad (Meharbad, 2011:57) arată că studiile legate de SMP pot fi puse în 3 categorii:

1. Formule ale performanței / definirea unor indici / măsurare
2. Utilizarea unor unități individuale în măsurarea performanței
3. Sisteme predictive pentru performanță - sisteme fuzzy (Unahabhokha et al., 2007:82) sau sisteme care asistă managerii în generarea unor planuri de acțiune (Tan și Platts, 2004:382)

Rolul principal al sistemelor strategice este să comunice unor stakeholderi importanți principalele informații strategice legate de evoluțiile majore ale afacerii și sunt utilizate ca un mecanism pentru a colecta feedback asupra evoluției firmei, comunicarea intențiilor strategice ale firmei, focalizarea eforturilor de implementare a strategiei și au o influență decisivă în evoluția culturii organizaționale a firmei.

Sistemele strategice de măsurare întâlnite de autor cel mai frecvent în România în companiile studiate sunt bazate pe tabloul de bord echilibrat (Balanced Scored Card - BSC), ale cărui baze au fost puse de Robert Kaplan și David Norton în 1992. Kaplan și Norton (2001:29) arată că succesul BSC se bazează pe 5 caracteristici comune:

1. Translatarea operațională a strategiei, prin indicatori BSC care descriu procese de creare a valorii ce duc la rezultate.
2. Alinierea organizației la strategie, prin definirea unor priorități de acțiune ușor de comunicat, de urmat și măsurat prin definirea unor indicatori vizibili.
3. Transformarea strategiei în cotidian prin 3 procese- cheie de aliniere: (a) comunicare și educare, (b) definirea de obiective la nivel de echipă și individual și (c) recompensare.
4. Face strategia un proces continuu
5. Managerii de top sunt agenți energici ai schimbării și transformării

Un sistem BSC eficace trebuie să aibă (Kaplan și Norton, 1996:112) integrate:

1. mecanisme de învățare de buclă dublă (dacă nu triplă)
2. legătură cu sistemele de compensare (recompense și motivare)

Najmi (2012:1) arată că *prisma performanței* propusă de Adams și Neely urmărește 5 dimensiuni interconectate ale performanței:

1. Satisfacția stakeholder-ilor - răspunsurile organizației la nevoile acestora
2. Contribuția stakeholderilor – așteptări de la stakeholderi
3. Strategiile – gândite și aplicate pentru satisfacerea așteptărilor stakeholderilor
4. Procese – acțiunea organizației în a implementa și îmbunătăți aceste strategii
5. Capabilități - necesare pentru utilizarea și îmbunătățirea proceselor

Modelul de excelență EFQM (European Foundation for Quality Management) presupune că rezultatele organizaționale sunt produse cu sprijinul unor facilitatori care merită a fi îmbunătățiți în mod continuu. Modelul este bazat pe 9 criterii, grupate în 2 mari categorii, Facilitatori și Rezultate. Lucrarea prezintă un sistem de API dezvoltat de autor, pornind de la modelul EFQM. Dimensiunile modelului au fost adaptate specificului muncii de consultanță, iar categoriile au fost ierarhizate relativ ca importanță prin numărul de puncte asociate. Rezultatele aprecierii au fost utilizate ca bază pentru deciziile de recompense, astfel încât să permită:

- Orientarea spre viitor a personalului, susținând comportamentele dorite;
- Identificarea comportamentelor specifice în direcțiile dorite;
- Aprecierea comportamentelor pozitive și creșterea frecvenței lor pentru următoarea perioadă de apreciere (evaluare).

Dimensiunile descrise mai sus au stat la baza unei discuții de apreciere prin interviu individual, și au fost completate (în unele cazuri) de evaluări ale altor actori – clienți, colaboratori interni etc. Instrumentul a oferit o bună orientare la nivel de comportamente așteptate, canalizând eforturile personalului prin discuțiile de apreciere desfășurate trimestrial. Totuși, legătura cu sistemul de recompense a dus la orientarea predominantă spre aspecte ale sistemului care permiteau obținerea unui punctaj ridicat și beneficii sporite.

Shaik et al (2012:24) propun sistemul CRLESC (abreviere de la Comprehensive Reverse Logistics Enterprise Scorecard), care urmărește 6 dimensiuni:

1. Financiară – succes financiar și valoare pentru investitori
2. Stakeholderi - focalizează spre așteptările celor interesați în succesul afacerii
3. Procese (interne și externe) - creșterea eficienței în fluxurile productive pentru obținerea rezultatelor așteptate
4. Inovare și creștere – orientare spre îmbunătățire și învățare organizațională.
5. Mediu - creșterea conștientizării legate de mediu și politici publice
6. Socială – operare etică pentru a răspunde așteptărilor comunității și societății.

Lucrarea prezintă pe scurt un sistem de API bazat pe dimensiuni CRLESC, elaborat și utilizat de autor, care este în uz curent în activitatea Centrului de Dezvoltare Managerială, pe baza unui instrument jurnalier, autoadministrat, în care diferite activități, timpul alocat lor, dar și principalele rezultate obținute sunt notate.

Avantajul sistemului este faptul că legătura cu sistemul de recompense este clară, rezultatul discuției de apreciere fiind o bază solidă pentru recompense.

Dezavantajul sistemului este dată de nevoia de completare disciplinată a jurnalului, altfel existând pericolul introducerii de date lipsite de acuratețe.

1.3. MANAGEMENTUL PERFORMANTELOR INDIVIDUALE

Armstrong și Baron (1998) definesc managementul performanțelor individuale ca fiind “o abordare strategică și integratoare în scopul creșterii eficienței organizației prin îmbunătățirea performanțelor angajaților și prin dezvoltarea capacităților acestora”.

Definiția lui Armstrong și Baron este una generoasă, dar, din păcate, practica organizațională este de multe ori contaminată de interese instrumentale, care deși sunt pragmatice și oferă rezolvări simple prin aplicarea unor proceduri clare, sunt de multe ori văzute ca instrumente ineficiente de către manageri și aplicate cu superficialitate.

Câteva utilizări și interese ale proceselor de MPI sunt de a:

1. *Îmbunătăți activitatea la nivel personal și organizațional.*
2. *Planificare resurselor umane* – oferind informații care să asigure un număr potrivit de oameni cu combinația adecvată de talente.
3. *Facilita decizii de personal* – oferind date pentru potrivirea cu un anumit post, criterii de selecție pentru alte posturi (inclusiv promovare), pentru transfer sau noi activități sau, în caz de non-performanță, de concediere.
4. *Planifica dezvoltarea individuală*, în vederea maximizării fondului de talente umane - este nevoie de un anumit sistem pentru a identifica cine și de ce fel de dezvoltare are nevoie.
5. *Sprijini decizii de recompense și ajustări salariale* – pentru a asigura echitate internă și pe piața muncii.

Factori politici din multe țări dezvoltate sunt preocupați de introducerea unor sisteme de performanță în administrația publică pentru a contribui la creșterea performanțelor – din păcate, cu un efect limitat, așa cum arată, într-o meta-analiză asupra impactului managementului performanțelor Gerrish (2016:49)

Perspectiva tradițională a aprecierii performanțelor individuale este una care presupune obținerea de rezultate printr-o abordare sistematică utilizând obiective, standarde, competențe, măsurarea acestora și oferire de feedback.

Perspectiva managerială actuală cea mai frecventă este una instrumentală, care vede în procesul de apreciere a performanțelor 2 funcțiuni principale:

- i. Una de control, pentru a *măsura* (funcția evaluativă) sau/și
- ii. Una de a *dezvolta* angajații (funcția de dezvoltare).

Sistemele de apreciere (numite de multe ori de evaluare) a performanțelor individuale sunt proceduri standardizate adoptate de organizații cu scopul de regla comportamentele angajaților apreciați (evaluați), dar și ale evaluatorilor. Managerii care implementează aceste scheme sunt solicitați să se conformeze și să utilizeze procedura de evaluare ca pe un standard, atunci când trebuie să fie făcută. Prin procedurile de evaluare și standardele care le însoțesc, organizația definește, solicită și comunică criteriile de performanță, așteptări și comportamente dezirabile. Evaluatul și evaluatorul trebuie să fie capabili să găsească rezultate tangibile, cu sens, ca urmare a discuțiilor de evaluare, și să gândească modalități practice de acțiune.

Ca sistem de corecție, API facilitează tratarea performanței sub-standard, pentru:

- Semnalizarea situației persoanelor cu performanța slabă;
- Implicarea lor într-un proces de corecție;
- Respectarea unui proces structurat în managementul performanței;
- Îmbunătățirea performanței managerului;
- Acceptarea responsabilității comune: persoană, șef direct și organizațională;

Folosind un exemplu de succes al unei companii, lucrarea descrie etape recomandate a fi urmate în astfel de procese, și anume:

1. Pregătirea managerului direct cu :
 - a. Clarificarea domeniilor cheie ale performanței (nu doar la cele mai evidente aspecte).
 - b. Evidențierea rezultatelor pozitive, a acelor sarcini pentru care angajatul atinge nivelul standard de performanță.
 - c. Informații colectate de-a lungul perioadei de performanță scăzută.
2. Interacțiunea cu persoana vizată, într-o discuție de clarificare cu obiectiv:
 - a. Revederea sarcinilor / responsabilităților postului
 - b. Clarificarea criteriilor de evaluare standard pentru activitățile respective
 - c. Analiza rezultatele obținute, și a comportamentelor asociate
 - d. Utilizarea unor aprecieri globale a rezultatelor față de cerințe
3. Definirea unui **“Plan de acțiune pentru îmbunătățirea rezultatelor ”**

Pentru fiecare domeniu care necesită îmbunătățiri, negociază și agreează cu persoana vizată un plan de acțiuni, cu indicatori asociați și mijloace de verificare, care urmează a se desfășura pe o perioadă de ameliorare de 1 – 3 luni.

Acest plan are un rol integrativ în procesul de îmbunătățire, reprezentând un instrument care permite monitorizarea și evaluarea rezultatelor cu deficiențe ale activității, dar și comportamentele productive ale respectivului angajat în efortul de a ameliora performanțele profesionale.

Pentru definirea pașilor, este utilă:

1. *Identificarea problemei.*
 - i. angajatul are abilitățile profesionale necesare? *sau*
 - ii. una de comportamente neproductive
2. *Stabilirea aspectelor de performanță care necesită îmbunătățire.*
 - i. Ce abilități necesită îmbunătățire?
 - ii. Ce modificări sunt necesare în procesul de utilizare a abilităților?
 - iii. Ce tipuri de comportamente necesită modificare?
3. *Stabilirea de priorități*
 - i. Care sunt posibilele consecințe ale erorilor asociate?
 - ii. Cât de des apar aceste erori?
 - iii. Care este legătura erorilor cu responsabilitățile?
4. *Identificarea nivelului de performanța standard*
 - i. Acest nivel este unul accesibil?
 - ii. Acest nivel este înțeles de angajat?
 - iii. Acest nivel este acceptat de angajat?
5. *Stabilirea de obiective și a unui calendar cu acțiuni de termen lung și scurt pentru îmbunătățirea rezultatelor / comportamentelor*
6. *Formularea unui plan de acțiune.*
 - i. Identificarea acțiunilor de sprijin a angajatului
 - ii. Discutarea și agrearea responsabilităților angajatului
7. *Fixarea unor momente de analiză periodică.*
8. *Evaluarea performanței realizate față de nivelul standard* - se discută dacă cerințele au fost neîndeplinite / îndeplinite / depășite.
9. *Documentarea “Planului de Îmbunătățire a Performanței” al angajatului* cu informații care să demonstreze îmbunătățiri / continuarea deficiențelor.
4. **Analiza rezultatelor planului** de acțiune la sfârșitul perioadei agreeate anterior, într-un nouă discuție de apreciere a performanțelor

Înțelegerea dialogului în interviurile API

Considerentele acestui subcapitol se bazează pe problemele și aspectele identificate de autor (Petean, 2015:28).

O interacțiune socială critică în organizații sunt interviurile DAPI (discuțiile de apreciere a performanțelor individuale. Stevanovic și Perakyla (2014:185) au propus trei dimensiuni (epistemică, deontică și emoțională) pe care le-am utilizat în diada AA (apreciat – apreciator).

1. Dimensiunea epistemică - se referă la „faptele” și la datele despre performanță colectate de cei doi participanți la DAPI și potențialul lor de a acționa drept cauze sau predictorii. În cadrul dialogului, acestea sunt formalizate ca propoziții legate de performanță, unde ambii participanți, apreciatorul și apreciatul, se concentrează pe ce știu și pe ce cred că alții știu sau nu știu. După cum explică Heritage (2012,2:30), această dimensiune este corelată cu crearea cunoștințelor comune prin dialog, într-o „serie deschisă de conexiuni dintre oameni” pe două dimensiuni.

i.1. Statut Epistemic - Într-un context de evaluare, statutul epistemic se bazează pe experiențele trecute ale participanților. Acestea sunt influențate organizație, cea care precizează (formal sau informal) cine și cum ar trebui să cunoască și să păstreze datele legate de performanța apreciatului.

i.2. Poziții epistemice - Dialogul evaluării ar trebui să ia în considerare ce anume declară a fi „fapte” în diada EE (evaluator/evaluat), deoarece participanții folosesc judecățile dobândite prin interacțiuni ca date de intrare pentru planurile de viitor.

2. Dimensiunea deontică a discuției API descrie și atestă orientările oamenilor către putere și control și sunt corelate cu așteptările vizavi de drepturi și obligații de a decide și față de acțiuni viitoare, răspunzând la întrebări cum ar fi: „Ce am dreptul să fac?” dar și ”Ce ar trebui să fac?”.

3. Dimensiunea emoțională

Emoțiile (atât negative, cât și pozitive) își extind influența asupra rezultatelor – Restubog et al. (2011:713) susțin că comportamentele percepute ca abuzive măresc probabilitatea apariției și manifestării comportamentelor neproductive la locul de muncă.

De asemenea, emoțiile pozitive au impact benefic asupra performanței – există relații pozitive între satisfacția la locul de muncă și viață satisfăcătoare, fericire și optimism, după cum propun Bowling et al(2010:915).

1.4. SISTEME TRADIȚIONALE DE APRECIERE A PERFORMANȚELOR INDIVIDUALE (API)

Reacțiile negative ale angajaților ca urmare a proceselor de API au fost semnalate atât de numeroase studii academice (Culbertson et al, 2013:75), cât și prin deciziile pe care unele companii le iau.

Cercetarea confirmă reținerile managerilor și Kuvaas (2011:126) argumenta că „în ciuda retoricii API și a impactului asupra angajamentului și performanței la locul de muncă, aceste relații sunt mai degrabă presupuse decât testate”. Printre factorii care cauzează tensiuni în procesele de API enumerăm:

1. Conflictul între viteza de adaptare și ritmul schimbărilor

Prioritățile și scopurile organizaționale sunt uneori neclare sau schimbătoare, sau incerte, deseori derivate din condiții externe, precum cicluri mai scurte ale pieței. Cum majoritatea sistemelor de evaluare au un ciclu de un an este din ce în ce mai dificil ca discuțiile despre performanța individuală să se bazeze pe fapte și date clare și legate de eforturile evaluatilor.

2. Conflictul între funcțiile de măsurare și cea de dezvoltare

Angajații au tendința de a-și prezenta propria activitate și performanțele obținute într-o lumină favorabilă, deoarece rezultatele acestei aprecieri vor avea o influență substanțială la nivelul recompenselor extrinseci (salarii, premii, promovări, transferuri) care le vor fi acordate.

Pe de altă parte, angajații își doresc un feedback corect și constructiv referitor la propria performanță. Ei recunosc beneficiul unei discuții deschise și constructive referitoare la problemele întâlnite în activitatea proprie, modalități de îmbunătățire a acesteia și stabilirea unui plan de dezvoltare personală cu scopul îndeplinirii standardelor de performanță stabilite la nivelul postului pe care îl ocupă în cadrul organizației.

3. Conflictul între percepțiile angajatului și cele ale managerului direct

Chiar în cazul unei relații bune între apreciat – apreciator, caracterizată de un dialog deschis și constructiv, datorită intereselor de multe ori percepute a fi diferite, șansele degradării discuției sunt mari.

4. Conflictul între interesele angajatului și cele managerului direct

Managerul, ca reprezentant al organizației, are drepturi și responsabilități în conflict cu cele ale angajatului, care își vede interesele tranzacționale (de a obține recompense mărite și alte beneficii personale) limitate de:

- a. Resursele limitate ale managerului, restrânse administrativ
- b. Interesul companiei de a propune obiective cât mai ambițioase, și cel al angajatului care își dorește (cel puțin aparent) obiective ușor de atins

5. Decizii ale unor companii de top legate de renunțarea la API

Deși majoritatea companiilor de succes au implementate sisteme de API, în ultimii ani, companii de renume (incluzând Accenture, Adobe, General Electric, Google) renunță la sistemele de performanță anuală, considerându-le prea birocratice. Laszlo Bock, vicepreședinte Personal la Google, a scris recent: "Managementul performanței, așa cum este practicat în multe organizații, a devenit un proces bazat pe reguli, birocratic, existând ca un rezultat în sine și nu ca un facilitator al performanței. Angajații îl urăsc. Managerii îl urăsc. Chiar și departamentele de HR îl urăsc." (FastCompany, 2016)

1.4.2. Nevoia reformării sistemelor de performanță

Sistemele instrumentale de apreciere a performanțelor individuale, deși produc rezultate notabile în primii ani de utilizare în cadrul companiilor, au un efect limitat în ceea ce privește creșterile de productivitate individuală, prin efectele limitate pe care le produc, în principal datorită managementului tranzacțional pe care se bazează și a conflictelor apărute în cadrul sistemului.

Este nevoie de noi abordări, cu schimbări de :

- Perspective și paradigme, care să producă rezultatele dorite.
- Cadru de referință, care să țină cont de nevoile angajaților actuali
- Practici adaptive

Un sistem adaptiv de API ar trebui să fie susținut de un proces de învățare în care participanții determină schimbări viitoare reflectând asupra experiențelor trecute.

De aceea, lucrarea propune cadrul 5 D de investigare apreciativă - o structură orientată spre viitor.

Bazat pe lucrările lui Cooperrider, Walling, C. (2013:8) descrie IA printr-un proces în 5 pași format în jurul alegerii afirmative a temei, cunoscut sub acronimul 5 D, de la Define, Discover,

Dream, Design, Deliver. Un ghid de interviu de apreciere bazat pe 5D a fost adaptat de autor și prezentat în Anexa 6.

1.4.4. Ghidarea proceselor de API spre context și învățare

În procesele API vor exista întotdeauna diferite aspecte contextuale.

- i. Scopul aprecierii - în termen de scopuri și obiective ale procesului, legate de strategie și mediul său organizațional (atât extern cât și intern)
- ii. Mediul pentru apreciere - orientat spre crearea unui climat pozitiv.
- iii. Organizația și nevoia ei pentru informații și cunoștințe - management, departamente de sprijin (IT sau resurse umane, etc.)
- iv. Politicile interne - urmăresc utilizarea rezultatelor API pentru a demonstra, când este convenabil, anumite puncte de vedere.

Pentru designul proceselor și a sistemelor API, metodele și instrumentele folosite trebuie alese implicând managerii de diferite niveluri ierarhice ca *proprietari ai procesului*, care își vor asuma acest rol doar dacă diferitele nivele ale contextului vor fi discutate într-un mod deschis și transparent, înțelese și acceptate.

Similar proceselor de inovare care au loc în multe companii, sistemele de API pot crea cunoștințe organizaționale, atunci când se bazează pe o abordare apreciativă. Pentru a contribui la dezvoltarea organizațională, merită definite mecanismele de învățare de buclă dublă (dacă nu triplă), iar discuțiile de apreciere pot susține aceste mecanisme. O buclă de învățare (loop learning) este un proces ciclic construit în jurul unei întrebări (Argyris, 2000:39):

- Bucla simplă (CUM?) – apare în jurul întrebării: *Facem corect lucrurile (cum trebuie)?*.
- Bucla dublă (CARE? / CE?) - apare în jurul întrebării: *.Facem lucrurile corecte (care trebuie)?*
- Buclă triplă (DE CE?) - apare în jurul întrebării: *.De ce credem că e corect ceea ce spunem că e corect?*

Un sistem de API performant este un sprijin pentru manageri în sintetizarea cunoștințelor tacite ale angajaților, în explicitarea lor și încorporarea acestora în noi practici manageriale.

CAPITOLUL 2. METODOLOGIA DE CERCETARE

Cercetarea a avut un obiectiv dublu, atât teoretic, cât și aplicativ, urmărind:

- evidențierea legăturilor productive între comportamentele manageriale utilizate în API și obținerea de rezultate atât la nivel individual, cât și la nivel organizațional;
- elaborarea unui model de analiză și evaluare a comportamentelor managerilor în cadrul proceselor API.

2.1. Abordarea conceptuală a cercetării

Producerea aplicată a cunoașterii

Modul de lucru „aplicat” a fost adoptat în cadrul acestei lucrări și are 3 caracteristici:

- i. cadrul și conceptele definite provin și sunt validate în contextul aplicării practice;
- ii. producerea și difuzarea de cunoștințe se face într-un cadru dinamic
- iii. utilizatorii sistemelor sunt și participanți în procesele de definire a cunoștințelor

Lucrarea și-a propus să:

1. Promoveze rigoarea academică într-un domeniu aplicat, cel al API, unde deseori ideile sunt puse în practică folosind doar bunul simț și experiența, depășite frecvent de evoluțiile în gândire și cunoaștere moderne
2. Aducă în comunitatea academică preocupări trans-disciplinare ale API, care pot fi văzute din perspectivă atât economică, cât și psihologică, sociologică și chiar lingvistică și filozofică.

Poziția ontologică adoptată (bazată pe Blaikie, 2009:86) este *realismul de profunzime*, în care realitatea constă în diferite niveluri:

- i. domeniul *empiric*
- ii. domeniul *factual*, care există indiferent dacă este observat sau nu și
- iii. domeniul *real*, care se referă la procesele și mecanismele de fundament.

Caracterul profund personal și dependent de context (personal și organizațional) al aprecierii performanțelor individuale a condus la o **abordare subiectivistă, în linia paradigmei interpretativ-constructiviste** propuse de Holloway (2009:392); Lincoln și Guba (1985:73).

Metode de cercetare

Ipoteza generală a lucrării a fost următoarea: *Comportamentele managerilor în cadrul proceselor API au o contribuție decisivă asupra obținerii de rezultate.*

În cadrul acestei ipoteze generale au fost elaborate 12 ipoteze de lucru, care au fost verificate atât prin metode calitative, cât și cantitative prezentate în continuare.

1. Metode calitative

i. Interviu semi-structurat

- a) Interviu cu directori de resurselor umane
- b) Interviu cu manageri de diferite niveluri

ii. Observare directă și utilizarea experiențelor autorului, prin

- a) analiza rapoartelor generate;
- b) analiza notelor și a punctelor de învățare;
- c) analiza unor bune practici și studii de caz;
- d) interacțiunile directe ale autorului cu specialiști și manageri de marcă

Aceste observații au permis identificarea unor presupuneri studiate suplimentar prin:

2. Metode cantitative

Lucrarea folosește un studiu empiric prin sondaj și a urmărit verificarea prin metode statistice a existenței unor corelații între dimensiuni importante ale sistemului de apreciere a performanțelor și validarea unui instrument de studiu al comportamentelor manageriale utile în managementul performanțelor individuale.

Capitolul 3. Metode calitative privind comportamentul managerilor în aprecierea performanțelor. Studiu empiric.

Colectarea datelor și analiza lor a fost făcută prin iterații succesive, într-un proces ciclic apropiat de teoria emergentă (grounded theory). Datele colectate au fost conduse la forme incipiente ale unor principii și teorii, o revenire la studiul literaturii, iar apoi o validare finală a fost făcută după discuții cu manageri din domeniul resurselor umane.

3.1. Interviu semi-structurat

Metoda interviului semi-structurat a fost aleasă deoarece interesul major al acestei lucrări a fost de a înțelege opinii, experiențe și comportamente ale managerilor implicați în designul, administrarea și / sau utilizarea sistemelor de API.

Obiectivul general al interviurilor a fost identificarea proceselor productive întâlnite de participanți în API. Instrumentele au folosit cadrul 5D din investigarea apreciativă, descris anterior. Două grupuri țintă au fost definite, formate din:

- a. 12 directori de resurse umane cu experiență din companii din România
- b. 17 manageri din alte departamente, care au în subordine alți manageri;

3.2. Observare directă

Experiența autorului în domeniul resurselor umane s-a materializat prin:

- a) analiza rapoartelor generate
 1. în peste 20 de ani de experiență directă în consultanță a autorului și
 2. prin experiențele de coordonare a unor proiecte ale Centrului de Dezvoltare Managerială, pe care autorul îl conduce din 1997, cu diferite companii care operează în România, dar și din alte țări din Europa
- b) analiza notelor și a punctelor de învățare din
 1. discuțiile cu manageri de vârf din companii românești și multinaționale
 2. discuții cu manageri de diferite niveluri, în cadrul unor programe de dezvoltare managerială
- c) Analiza unor bune practici și studii de caz:
 1. Elaborate de autor ca parte a unor contracte de consultanță în domeniul resurselor umane, cum sunt cele de
 - aprecierea performanțelor individuale;

- centre de evaluare a competențelor cu scop de dezvoltare
2. Studiate în cadrul companiilor client, în contracte de:
 - Asistență în implementarea de sisteme;
 - Dezvoltare organizațională
 3. Testate în activitatea managerială proprie.

Două astfel de instrumente sunt descrise în lucrare, bazate pe :

- modelul EFQM – formularul utilizat este descris în Anexa 1,
- modelul CRESLC – două formulare sunt prezentate, unul pentru management și unul pentru persoanele fără funcții de conducere, incluse în anexele 2 și 3.

d) interacțiunile directe ale autorului cu

1. specialiști și manageri, prin interviuri nestructurate, care au urmărit:
 - generarea inductivă a unor ipoteze de lucru
 - testarea unor ipoteze
2. specialiști de marcă, recunoscuți la nivel mondial: Michael Armstrong, Dave Ulrich, Marshall Goldsmith, David Maister
3. participanții la conferințele de management prin participările ca speaker sau ca moderator la conferințe naționale

În analiza datelor obținute prin metodele calitative, autorul a căutat teme cheie și observații esențiale, precum și influențatori (experiențe, procese, context personal sau organizațional) care au putut afecta calitatea experiențelor relatate.

Managerii de resurse umane consideră că ritmul de schimbare accelerat trăit de companii în ultimii ani datorită condițiilor de piață, fac ca procesele de API să fie tratate ca o cerință impusă de organizație, și nu ca instrumente organizaționale productive și necesare. Pentru se putea adapta condițiilor, organizațiile își redefinesc continuu obiectivele operaționale, ceea ce face ca obiectivele departamentale să se modifice și ele.

Concluzii generale din metodele calitative

Deși procesele formalizate API sunt descrise ca „în principiu necesare” și „folositoare”, în practică ele sunt de fapt utilizate sporadic, ocazional și neregulat, iar impulsul pentru ele e deseori administrativ – cerința ca anumite rapoarte să fie completate la un anumit termen, și nu unul managerial (manageri care simt și cred că îi ajută într-un mod decisiv pentru realizarea de performanțe).

Așteptările din partea unor sistemelor eficiente de API sunt să fie:

- Simple – cu proceduri ușor de aplicat;
- Sistematice;
- Nebirocratice;
- Conectate cu sistemele de recompense.

Aspectele legate de API trebuie studiate în conexiune cu :

- a. Managementul performanțelor individuale;
- b. Sistemele strategice de performanță organizațională;
- c. Capacitate de dezvoltare organizațională;

Folosind cadrul integrativ oferit de Iqbal et al. (2015:516), concluzionăm că un sistem API eficient contribuie la eficacitatea managerială dacă:

- a. Oferă un răspuns la scopurile organizaționale strategice, de dezvoltare și învățare, administrative, contractuale – de clarificare de roluri funcționale
- b. Furnizează un cadru de corectitudine interpersonală, procedurală, de recompensare, dar și informațională și decizională
- c. Se adaptează ușor pentru acuratețe și eliminarea erorilor

Centrală pentru sistemele API în acest model este reacția persoanelor apreciate, cele care, prin comportamentele viitoare, vor produce rezultatele dorite.

CAPITOLUL 4. STUDIUL COMPORTAMENTELOR MANAGERILOR ÎN APRECIEREA PERFORMANȚELOR ANGAJAȚILOR FOLOSIND METODA SONDAJULUI

Cercetarea prin sondaj a avut ca obiective:

- Validare instrumentului de analiză a proceselor API;
- Colectarea de informații descriptive despre procesele API;
- Identificarea unor corelații între comportamentele manageriale utilizate în API și aspecte ale eficacității managementului;
- Evidențierea unor legături între comportamentele manageriale utilizate în API și obținerea de rezultate la nivel organizațional.
- Definirea unor dimensiuni de tip notă care să permită o apreciere comparativă a calității proceselor API pentru manageri

La chestionar au fost invitați să participe 732 de persoane, din 137 de organizații din România, din care 109 companii (cu capital românesc și străin) și alte 28 organizații (agenții guvernamentale, organizații neguvernamentale, alte instituții), din diferite departamente funcționale.

4.1. Metodologia cercetării prin sondaj

Eșantionul cercetării

Chestionarul a fost administrat electronic, folosind platforma web Survey Gizmo, în perioada 01.05 – 30.05.2016.

Am distribuit un număr de 732 de chestionare, din care s-au colectat și validat 302, ceea ce înseamnă o rată de răspuns de 41,2%.

Aceste dimensiuni care au fost utilizate pentru testarea celor 10 ipoteze specifice sunt:

A. *Definire de obiective legate de strategia companiei*

Exemplu de item utilizat: *CM1: Șeful meu direct verifică coerența obiectivelor colaboratorilor cu obiectivele strategice ale organizației noastre.*

B. *Orientare spre viitor*

Exemplu de item: *CM7: Șeful meu direct explică colaboratorilor factorii (indicatori, metode, surse de informații, etc.) care vor folosiți în evaluarea rezultatelor lor.*

C. *Implicarea echipei în definirea pragmatică a succesului:*

Exemplu de item utilizat: *CM13. Șeful meu direct fixează indicatori și metode de măsurare clare pentru evaluarea atingerii obiectivelor.*

D. Negocierea obiectivelor individuale și indicatorilor de performanță

Exemplu de item utilizat: *CM17. Șeful meu direct invită subordonații să participe în deciziile asupra celor mai importante obiective ale echipei.*

E. Observarea și documentarea performanței subordonaților

Exemplu de item utilizat: *CM23. Șeful meu direct ia în considerare diferite informațiile relevante când evaluează performanța individuală a subordonaților.*

F. Oferire de sprijin într-un mod adecvat 11 itemi

Exemplu de item utilizat: *CM25. Șeful meu direct ajută colaboratorii să dezvolte planuri specifice pentru îmbunătățirea performanței lor.*

G. Relații cu subordonații bazate pe apreciere 9 itemi

Exemplu de item utilizat: *CM27. Șeful meu direct construiește relații calde, prietenoase cu oamenii pe care îi conduce și evită să rămână rece și impersonal.*

H. Susține un climat productiv în echipă 7 itemi

Exemplu de item utilizat: *CM11. Șeful meu direct susține un cadru productiv prin creșterea nivelului de încredere și respect reciproc între colaboratorii săi.*

Grupul 2, format din 7 afirmații, s-a referit la situația organizației proprii (SO) și a urmărit percepții generale ale respondenților față de capacitatea acesteia de a răspunde schimbării, față de rezultatele financiare și față de conducere.

Grupul 3, format din 7 de afirmații, a oferit informații despre respondenți (IR) și organizația din care provin.

4.2. Interpretarea rezultatelor sondajului

Lucrarea validează un instrument (un chestionar) de analiză a comportamentelor managerilor folosind o metodă care determină un optim pentru următoarele interese:

- i. Definirea unor itemi care răspund interesului managerial practic;
- ii. Utilizarea unor itemi cu intercorelație semnificativă Popa (2011:86);
- iii. Găsirea de suficienți itemi pentru a avea o variabilă solidă și reprezentativă;
- iv. Utilizarea unui număr cât mai mic de itemi pentru a simplifica procesul de colectare de date în practică.

Pașii metodei sunt descriși în continuare:

Pasul 1. Definirea unor variabile de tip sumă.

Atât comportamentele manageriale CM descrise, cât și variabilele țintă calculate, pe care le-am numit dimensiuni (de la A la H) pot fi mai ușor înțelese sub forma unor scoruri cu note de la -10 la 0 (pentru aspecte negative) sau de la 0 la +10 (pentru aspecte pozitive). De aceea, evaluarea celor 34 de itemi s-a făcut cu o scală care a evaluat frecvența comportamentelor manageriale pozitive ca mai jos:

- Foarte rar: scorat cu -10,
- Rar: scorat cu -5
- Des: scorat cu +5
- Foarte des: scorat cu +10

Pasul 2. Verificarea inițială a consistenței interne

George și Mallery (2003:231) furnizează următoarea regulă pentru aprecierea coeficientului Alpha Cronbach:

Tabelul 4.5. Aprecierea coeficientului Alpha Cronbach

<i>Valoare coeficient Alpha Cronbach</i>	<i>Apreciere consistență internă</i>
Mai mare ca 0,9	Excelentă
Între 0,8 și 0,9	Bună
Între 0,7 și 0,8	Acceptabilă
Între 0,6 și 0,7	Discutabilă
Între 0,5 și 0,6	Slabă
Mai mic de 0,5	Inacceptabilă

Sursa: Construit după George și Mallery (2003:231)

Streiner (2003:101) arată că un coeficient prea mare, peste valoarea 0,9, indică redundanța unor itemi (itemii testează chestiuni similare formulate diferit).

Pasul 3. Verificarea corelațiilor dintre itemii variabilei sumă

Această verificare este utilă pentru a determina cei mai semnificativi itemi care contribuie la generarea unor informații relevante pentru crearea unei variabile rezultat solide și optimizarea numărului de itemi.

Un interes major al acestei verificări este de a elimina anumiți itemi cu o contribuție negativă la coeficientul Alfa Cronbach.

Pasul 4. Optimizarea coeficientului Alpha Cronbach

Printr-un proces iterativ, s-a urmărit:

- a. Creșterea coeficientului Alpha Cronbach
- b. Reducerea numărului de itemi pentru variabila sumă, din considerente de simplitate în administrarea modelului rezultat

Astfel, au fost identificate diferite variabile susceptibile pentru eliminare prin analiza coeficientului Alpha Cronbach în absența unui item și am redus succesiv numărul de itemi până când nu am mai obținut optimizări.

Pasul 5. Repetarea pașilor 1 – 4 pentru celelalte variabile sumă

Un proces similar celui descris a avut loc pentru celelalte variabile sumă.

Procesul a validat anumite dimensiuni, dar a și necesitat regândirea unor dimensiuni.

Pasul 6. Regândirea unor dimensiuni

În cadrul aplicării pasului 4, am identificat posibilitățile de a propune alte dimensiuni, optimizate în termeni de consistență internă.

Pasul 7. Un nou model de analiză a fost propus.

Pasul 8. Validarea noului model de analiză a unui sistem apreciativ API

După parcurgerea pașilor anteriori, un nou model a fost propus pentru validare, cu dimensiunile de mai jos:

- | | |
|---|-------------------------|
| D1. Definirea de obiective strâns legate de strategia organizației, Nr itemi: 5 | |
| D2. Orientare API spre viitor , | Nr itemi reținuți: 4 |
| D3. Definirea colaborativă a performanțelor individuale așteptate, Nr itemi: 6 | |
| D4. Observarea și documentarea API, | Număr itemi reținuți: 5 |
| D5. Oferirea de sprijin adecvat, | Număr itemi reținuți: 6 |
| D6. API într-un climat apreciativ, | Număr itemi reținuți: 5 |

Capitolul 5 – CONCLUZII, CONTRIBUȚII ȘI ABORDĂRI INOVATIVE

Concluzii și limite ale cercetării

Prin coroborarea informațiilor generate de metodele cantitative și calitative, ipoteza generală se confirmă, deci: *Comportamentele managerilor în cadrul proceselor API au o contribuție decisivă asupra obținerii de rezultate.*

Contribuția sistemică proceselor API la dezvoltarea organizațională este una critică, fapt demonstrat și prin existența unor corelații între variabilele compuse studiate prin sondaj. Există corelații semnificative între modalitatea în care managerii conduc procesele API și capacitatea organizațiilor de adaptare în schimbare. Acestea au nevoie de investigare suplimentară, lucrarea deschizând noi direcții de cercetare:

- Care sunt aspectele proceselor API cu influență majoră asupra capacității de schimbare?
- Care sunt alți factori moderatori și care sunt influențele lor?

Printre contribuțiile lucrării menționăm:

Contribuția 1 – Testarea unui cadru de cercetare

Studiul empiric a permis testarea în organizațiile românești a unor metode investigative cu caracter de noutate, și anume adaptarea metodelor de *investigație apreciativă* (appreciative inquiry) în cadrul interviurilor semi-structurate. Lucrarea reușește să reconcilieze modul „tradițional” de producere a cunoașterii în ceea ce privește managementul performanțelor, al cărui motor este cel al disciplinelor academice, orientat spre fundamentarea unor teorii valide într-un context mai larg, și modul „aplicat”, care generează cunoștințe dependente de context, realizat prin:

- i. cadrul și conceptele inițiale au fost definite în contextul aplicării practice;
- ii. rigoarea academică a fost utilizată pentru a testa „bunul simț” managerial și pentru validarea modelelor într-un domeniu aplicat, cel al API
- iii. elaborarea cunoștințelor a avut loc într-un cadru dinamic, cu iterații succesive practic – academic – practic și testarea cunoștințelor manageriale cu metode sociologice credibile;
- iv. Pentru comunitatea academică, a adus preocupările trans-disciplinare ale API, care pot fi văzute din perspectivă atât economică, cât și psihologică, sociologică și chiar lingvistică și filozofică.

Alte contribuții practice sunt:

- validarea unui instrument pentru analiza API cu 6 dimensiuni

- adaptarea unui ghid pentru manageri cu idei pentru dialogul API

Contribuția 2 – Identificarea unor aspecte pozitive în practica curentă API

1. *Beneficiul esențial al API perceput de manageri* este posibilitatea managerilor de a-i sprijini pe angajați să înțeleagă obiectivele echipei, dar și pe cele individuale

2. *Aspecte sistemice ale API*

Cercetarea a evidențiat ca aspecte utile generate de o utilizare productivă API:

1. Învățare personală sau organizațională, prin clarificarea unor *concepte*, *dezvoltarea de abilități* sau analiza și clarificarea unor *procese manageriale*
2. Schimbări în acțiuni sau comportamente, atât prin *reflectare personală* asupra modului de acțiune, cât și prin *decizii* de a acționa diferit
3. Schimbări în afect sau atitudini
4. Contribuție la transformarea organizațională

Contribuția 3 – Identificarea unor oportunități de îmbunătățire, propunând:

- Un cadru productiv pentru API
- Procese API productive, atât *raționale*, cât și *afective*.
- Conștientizarea și stimularea unor comportamente productive

Contribuția 4 – Clarificarea unor noi paradigme

Lucrarea prezintă principii și metode bazate pe noi modalități de intervenție, și demonstrează eficacitatea unor noi paradigme și abordări care pătrund în viața organizațională, cum sunt interogarea apreciativă, psihologia pozitivă, dar și perspective filozofice bazate pe constructivismul social, utile pentru manageri pentru înțelegerea interacțiunilor din procesele de conducere în general.

Contribuția 5 – Un cadru analitic pentru API, care propune determinarea:

- i. Legăturii între managementul performanței la nivel organizațional și API
- ii. Practicilor curente ale proceselor de API,
- iii. Unor comparații și scorarea activității managerilor în procesele API
- iv. Unei metodologii care poate fi replicată pentru construirea unor instrumente adaptate sistemelor API existente în organizații
- v. De rezultate dorite de inițiatorii acestor sisteme API și de managementul de vârf
- vi. Rezultatelor reale și a costurilor produse de utilizarea de API
- vii. Unor procese pentru studierea unui cadru integrat al eficacității API și a unor criterii de verificare

BIBLIOGRAFIE

1. Amo, Courtney, and J. Bradley Cousins. *Going through the process: An examination of the operationalization of process use in empirical research on evaluation*. New Directions for Evaluation, 2007.116 (2007): 5-26.
2. Angen, M.J. (2000), . Evaluating interpretative inquiry: reviweing the validity devate and opening the dialogue', *Qual Health Research* Vol 10/3, pp 378 - 395.
3. Argyris, Chris. Double-Loop Learning. *Wiley Encyclopedia of Management*(2000).
4. Armstrong M., *Managementul resurselor umane. Manual de practică*, Ed. Codecs, București, 2003.
5. Armstrong, M. and Baron, A. (1998) *Performance management: the new realities*. London: Institute of Personnel and Development.
6. Bar-On, R. (2006), The Bar-On model of emotional social intelligence (ESI), *Psicothema*, Vol. 18, pp. 13-25.
7. Bititcti, U.S., Turner, T., Begemann, C. (2000), *Dynamics of performance measurement systems*, *International Journal of Operations and Production Management*, Vol. 20 No.6, pp.692-704.
8. Blaikie, Norman; *Designing Social Research*; Publisher: Polity Press, Cambridge, ; 2nd Edition edition (20 November 2009), ISBN-10: 074564337X, ISBN-13: 978-0745643373
9. Boice, Deborah F., Kleiner, Brian H. (1997), *Designing effective performance appraisal systems*, *Work Study*, Vol. 46 Iss: 6 pp. 197 - 201
10. Borza, A, (coord.). Ilieș, I., Lazar, I, Mortan, M., Popa, M., Lungulescu, D., Sonea, E., Vereș, V., *Management*, Editura Risoprint, Cluj-Napoca, 2005
11. Bourne, Mike, Mills, J., Wilcox, M, Neely, A., Platts, K., (2000), *Designing, implementing and updating performance measurement systems*, *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 20 Iss: 7 pp. 754 - 771
12. Bowling, N. A., Eschleman, K. J., & Wang, Q. (2010). A Meta-Analytic Examination of the Relationship between Job Satisfaction and Subjective Well-Being. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83, 915-934. <http://dx.doi.org/10.1348/096317909X478557>
13. Boyatzis, R., Goleman, D. and Rhee, K. (2000), *Clustering competence in emotional intelligence: insights from the emotional competence inventory (ECI)*, in Bar-On, R. and Parker, J.D.A. (Eds), *Handbook of Emotional Intelligence*, Jossey-Bass, San Francisco, CA.
14. Brauckmann, Stefan Pashiardis, Petros (2010), The clash of evaluations: In search of the missing link between school accountability and school improvement - experiences from Cyprus, *International Journal of Educational Management*, Vol. 24 Iss: 4 pp. 330 – 350

15. Bridges, William (2000) *The Character of Organizations: Using Personality Type in Organization Development*, Davies-Black Publisher.
16. Budworth, M.-H., Latham, G. P. and Manroop, L. (2015), Looking Forward to Performance Improvement: A Field Test of the Feedforward Interview for Performance Management. *Human Resource Management Journal.*, 54: 45–54. doi: 10.1002/hrm.21618
17. Bunker, Barbara B. and Billie T. Alban (1997) *Large Group Interventions: Engaging the Whole System for Rapid Change*. San Francisco: Jossey-Bass.
18. Bushe, G. R. (2005). Appreciative leadership. *Journal of the American Dietetic Association*, 105(5), 699-700. doi:10.1016/j.jada.2005.03.016
19. Carmona, S., & Ezzamel, M. (2007). Accounting and accountability in ancient civilizations: Mesopotamia and ancient Egypt. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 20(2), 177-209.
20. Carmona, S.. and Ezzamel, M. (2006) - Accounting and accountability in ancient civilizations: Mesopotamia and ancient Egypt, *Accounting, Auditing & Accountability Journal* , Vol. 20 No. 2, 2007 pp. 177-209.
21. Carter, Neil, Klein, Rudolf, Day, P., 1992 *How organizations measure success*. Routledge: London.
22. Carter, S. M., & Little, M. (2007). Justifying knowledge, justifying method, taking action: Epistemologies, methodologies and methods in qualitative research. *Qualitative Health Research*, 17, 1316-1328.
23. Cavanaugh, M.A., Boswell, W.R., Roehling, M.V., Boudreau, J.W., (2000) An empirical examination of self-reported work stress among U.S. managers. *The Journal of Applied Psychology*, 85, pp. 65–74
24. Câmpeanu-Sonea, E., Osoian, C., *Managementul resursei umane, Recrutarea, selecția și dezvoltarea profesională*, Press Universitars Clujeană, Cluj-Napoca, 2004.
25. Cheng, Mei-I. Andrew R.J. Dainty, David R. Moore, (2005), *Towards a multidimensional competency-based managerial performance framework: A hybrid approach*, *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 20 Iss: 5 pp. 380 - 396
26. Chong M. Lau, Sharon L.C. Tan, (2012), *Budget Targets as Performance Measures: The Mediating Role of Participation and Procedural Fairness*, Marc J. Epstein, John Y. Lee, in (ed.) *Advances in Management Accounting (Advances in Management Accounting, Volume 20)*, Emerald Group Publishing Limited, pp. 151 – 185
27. Chraif, Mihaela, 2011, *Metoda interviului în psihologia organizațională și a resurselor umane. Iași: Polirom, 2011* Vol. 65. ISBN 978-973-46-1344-1. III 21744.
28. Constantin, Ticu (2008) *Predictori Ai Persistenței Motivaționale; Rolul Implicării Motivationale*, *Cercetarea psihologică modernă: Direcții și perspective*, volum de conferință.

29. Cooperrider, D. L. and Srivastva, S. (1987) - Appreciative inquiry in organizational life, *Research in Organizational Change and Development*, Vol.1, pages 129-169.
30. Cooperrider, D., & Whitney, D. D. (2005). *Appreciative inquiry: A positive revolution in change*. Berrett-Koehler Store, San Francisco
31. Csikszentmihalyi, M. (1990). *Flow: The psychology of optimal experience*. New York, NY: Harper & Row.
32. Culbertson, Satoris S., Jaime B. Henning, and Stephanie C. Payne. "Performance Appraisal Satisfaction." *Journal of Personnel Psychology*(2013).
33. Cummings, T. G. and Cummings, C. (2014), Appreciating Organization Development: A Comparative Essay on Divergent Perspectives. *Human Resource Development Quarterly*, 25: 141–154. doi: 10.1002/hrdq.21186
34. Dahling, J., & O'Malley, A. (2011). Supportive feedback environments can mend broken performance management systems. *Industrial and Organizational Psychology*, 4, 201-203.
35. Deming, William Edwards. *The new economics: for industry, government, education*. MIT press, 2000.
36. Denison, Daniel R (1990) Corporate Culture and Organizational Effectiveness. New York: John Wiley & Sons.
37. Drew, Paul (2012). What drives sequences? *Research on Language and Social Interaction* 45:61–68.
38. FastCompany <http://www.fastcompany.com/3052135/the-future-of-work/why-the-annual-performance-review-is-going-extinct>
39. Fielding, Nigel GG, Nigel Fielding Raymond M. Lee, and Raymond M. Lee. *Computer analysis and qualitative research*. Sage, 1998.
40. Fisher, C.M. (1994) ,The Differences between Appraisal Schemes: Variation and Acceptability - Part I, *Personnel Review*, Vol. 23 Iss: 8 pp. 33 - 48
41. Fleischer, N. D. and Christie, A. C. (2009) - Evaluation Use : Results From a Survey of U.S. American Evaluation Association Members, *American Journal of Evaluation* 2009 30: 158, DOI: 10.1177/1098214008331009
42. Frame, R. M., Hess, R. K., & Nielsen, W. R. (1982). *The OD source book: A practitioner's guide*. University Associates.
43. Franco-Santos, Monica , Mike Kennerley, Pietro Micheli, Veronica Martinez, Steve Mason, Bernard Marr, Dina Gray, Andrew Neely, (2007), *Towards a definition of a business performance measurement system*, *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 27 Iss: 8 pp. 784 - 801
44. Garvin, David A. (1998) Building a Learning Organization, *Harvard Business Review on Knowledge Management*. Harvard Business School Press, pp. 47-80

45. Gavrea, C., Ilies, L., & Stegorean, R. (2011). Determinants of organizational performance: the case of Romania. *Management & Marketing*, 6(2), 285-300.
46. George, D., & Mallery, P. (2003). *SPSS for Windows step by step: A simple guide and reference. 11.0 update (4th ed.)*. Boston: Allyn & Bacon.
47. Gergen, K. (2004) – *Virkelighed og relationer*, Gylding: Dnsk Psychologisk forlag.
48. Gerrish, E., 2016. The Impact of Performance Management on Performance in Public Organizations: A Meta-Analysis. *Public Administration Review*, 76(1), pp.48-66.
49. Gibbons, M., Limoges, C., Nowotny, H., Schwartzman, S., Scott, P. and Trow, M. (1994) - *The New Production of Knowledge: the Dynamics of Science and Research in Contemporary Societies*, Sage, London
50. Gliem, Joseph A.; Gliem Rosemary R. ; Calculating, Interpreting, and Reporting Cronbach's Alpha Reliability Coefficient for Likert-Type Scales, in 2003 Midwest Research to Practice Conference in Adult, Continuing, and Community Education
51. Goldsmith, M. (2003). Try feedforward instead of feedback. *The Journal for Quality and Participation*, 26(3), 38-40.
52. Gross, James J. (1999) Emotion Regulation: Past, Present, Future, *Cognition and Emotion*, 13:5, 551-573, DOI: 10.1080/026999399379186
53. Guba, E.G. and Lincoln, Y.S. (2001) - Guidelines and checklist for constructivist (a.k.a. fourth generation) evaluation, Evaluation Checklists Project, www.wmich.edu/evalctr/checklists
54. Haines, V.Y. III, St-Onge, S. (2012). Performance management effectiveness: Practices or context? *The International Journal of Human Resource Management*, 23(6), 1158–1175. <http://dx.doi.org/10.1080/09585192.2011.561230>
55. Hedlund, Jennifer Robert J. Sternberg, (2001), *Practical intelligence: Implications for human resources research*, in (ed.) 19 (Research in Personnel and Human Resources Management, Volume 19), Emerald Group Publishing Limited, pp.1-52
56. Heritage, John (2012, 1). Epistemics in action: Action formation and territories of knowledge. *Research on Language and Social Interaction* 45:1–29.
57. Heritage, John (2012, 2). The epistemic engine: Sequence organization and territories of knowledge. *Research on Language and Social Interaction* 45:30–52.
58. Hollenbeck, N., and Wright, G. (1996) – *Human resource Management*, Irwin/McGraw Hill, New York.
59. Holloway, J. (2009) - REFLECTIVE PRACTICE: Performance management from multiple perspectives: taking stock, *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol. 58 No. 4, 2009, pp. 391-399
60. Holmes, L. and Joyce, P. (1993), Rescuing the useful concept of managerial competence: from outcomes back to process, *Personnel Review*, Vol. 22 No. 6, pp. 37-52.

61. Hornstrup, Carsten, Thomas Johansen, Allan Vinter Jensen, Madsen Gjengedal, Jesper Jørgen og Loehr-Petersen. (2005) 'Systemisk ledelse – den reflektsive praktiker' Erhvervspsykologiserien. Gylling: Dansk Psykologisk forlag.
62. Hoskin, K. (1996) - "The 'awful idea of accountability': inscribing people into the measurement of objects", in Munro, R. and Mouritsen, J. (Eds), *Accountability: Power, Ethos and the Technologies of Managing*, pp. 265-82.
63. Ilies L., Osoian C., Petelean A., (2002), *Managementul resurselor umane*, Editura Dacia, Cluj-Napoca;
64. Ilies, L., (2003) *Managementul calității totale*, Editura Dacia, Cluj-Napoca
65. Ilieș, L., Crisan, E (2011), *Managementul calității totale*, Editura Risoprint, Cluj-Napoca, 2011
66. Ilieș, L., Stegorean, R., Osoian, C., Lungescu, D., *Managementul firmei*, Ed. Risoprint, Cluj-Napoca, 2005;
67. Iqbal, Muhammad Zahid, Saeed Akbar, and Pawan Budhwar. "Effectiveness of performance appraisal: An integrated framework." *International Journal of Management Reviews* 17.4 (2015): 510-533.
68. Jackson, Sheila Elaine Farndale, Andrew Kakabadse, (2003), *Executive development: meeting the needs of top teams and boards*, *Journal of Management Development*, Vol. 22 Iss: 3 pp. 185 - 265
69. Jaffe, Alexandra: *Stance: Sociolinguistic Perspectives*, *Oxford Studies In Sociolinguistics*, Oxford Univ. Press, 2012; ISBN: 978-0199860555
70. Kaplan, R.S. and Norton, D.P. (1996), *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*, Harvard Business School Press, Boston, MA.
71. Kaplan, R.S. and Norton, D.P. (2001), *The strategy-focused organization*, *Strategy & Leadership*, Vol. 29 Iss: 3,
72. Kaplan, R.S. and Norton, D.P. (2008), *The Execution Premium: Linking Strategy to Operations for Competitive Advantage*, Harvard Business School Press, Boston, MA.
73. Kaplan, R.S., D.P. Norton, (2006), Response to S. Voelpel et al., "The tyranny of the Balanced Scorecard in the innovation economy," *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 7 No. 1, 2006, pp. 43-60, *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 7 Iss: 3 pp. 421 – 428
74. Katzell, R. A., & Thompson, D. E. (1990). *Work Motivation: Theory and practice*. *American Psychologist*, 45, 144-153.
75. Ken Hultman (2002) *Motivational System Mapping*, *Organization Development*, Journal vol 20:4
76. Kluger, A. N., & Nir, D. (2010). The feedforward interview. *Human Resource Management Review*, 20, 235–246.
77. Kuvaas, B. (2011). The interactive role of performance appraisal reactions and regular feedback. *Journal of Managerial Psychology*, 26, 123–137.

78. Lazarus, R. S. (1991). *Emotion and adaptation*. Oxford, U K: Oxford University Press.
79. Lazarus, R.S.(1966), *Psychological stress and the coping process*, McGraw-Hill, New York
80. Lazarus, R.S., Folkman, S. (1984) *Stress, appraisal, and coping*, Springer, New York
81. Lin, L, Ing-Chung Huang, Pey-Lan Du, Tsai-Fei Lin, (2012), Human Capital Disclosure and Organizational Performance: The Moderating Effects of Knowledge Intensity and Organizational Size, *Management Decision*, Vol. 50 Iss: 10
82. Lincoln, Y and Guba, E (1985) (2nd ed). *Naturalistic Inquiry*. Newsbury Park : Sage.
83. Lindholm, Anna-Liisa Suvi Nenonen, (2006), *A conceptual framework of CREM performance measurement tools*, *Journal of Corporate Real Estate*, Vol. 8 Iss: 3 pp. 108 – 119
84. Ludema, James D., Diana Whitney, Bernard J. Mohr, Thomas J. Griffin (2003) *The Appreciative Inquiry Summit: A Practitioner's Guide for Leading Large-group Change*, San Francisco: Berrett-Koehler.
85. Maitlis, S., & Christianson, m. (2014). Sensemaking in organizations: taking stock and moving forward. *Academy of management annals*, 8, 57–125.
86. Mark, Margaret; Pearson, Carol S. (2001) - *The Hero and The Outlaw: Building Extraordinary Brands Through the Power of Archetypes*, McGraw Hill.
87. Marr, B. , Schiuma, Gianni (2003), "Business performance measurement - past, present and future", *Management Decision*, Vol. 41 Iss: 8 pp. 680 - 687
88. Martins, R.A. (2000), *Use of performance measurement systems: some thoughts towards a comprehensive approach*, in Neely, A. (Ed.), *Performance Measurement — Past, Present and Future*, Centre for Business Performance, Cranfield.
89. Mathews, Brian P. Redman, Tom, (1997), *The attitudes of service industry managers towards upward appraisal*, *Career Development International*, Vol. 2 Iss: 1 pp. 46 - 53
90. McGregor, Douglas. (1960) *The Human Side of Enterprise*, New York: McGraw-Hill.
91. Mehrabad, Mohammad Saidi Mona Anvari, Morteza Saberi, (2011), *Targeting performance measures based on performance prediction*, *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol. 61 Iss: 1 pp. 46 - 68
92. Mohrman Allan M. Jr., Resnick-West, Susan; Lawler Edward E. (1999)- *Designing Performance Appraisal Systems: Aligning Appraisals And Organizational Realities*. San Francisco: Jossey-Bass.
93. Mohrman Jr, A. M., Resnick-West, S. M., Lawler III, E. E., Driver, M. J., Von Glinow, M. A., & Prince, J. B. (1989). *Designing performance appraisal systems: Aligning appraisals and organizational realities*. Jossey-Bass
94. Morgan, Gareth; Burrell; G, *Sociological Paradigms and Organisational Analysis*, Publisher: Heineman Educational Books. Released: June 18, 1979. Page Count: 432. Language: English. ISBN-10: 0435821318. ISBN-13: 978-0435821319.

95. Najmi, Manoochehr, Mohammad Etebari, Samin Emami, (2012), *A Framework to Review Performance Prism*, International Journal of Operations & Production Management, Vol. 32 Iss: 10 (Date online 14/7/2012)
96. Neely, Andy, Chris Adams, Paul Crowe, (2001), *The performance prism in practice*, Measuring Business Excellence, Vol. 5 Iss: 2 pp. 6 - 13
97. Nistor, R., Stegorean, R., & Anamaria, P. (2014). The Role of Employees and Managers in Hotel Innovation - Evidence From Brasov County. *Annals of the University of Oradea : Economic Science*, 23(1), 1205-1211.
98. Nunnally, J. C., & Bernstein, I. H. (1994). *Psychometric theory* (3rd ed.). New York: McGraw- Hill.
99. Osoian, C. "Piața forței de muncă." *Editura Dacia, Cluj Napoca* (2005).
100. Osoian, Codruța, Monica Zaharie, and Ioan LAZĂR. "Does ownership matter? Employee selection practices in private and public sectors." *Transylvanian Review of Administrative Sciences* 7.33 (2011): 218-232.
101. Osoian, C., and M. Zaharie. "Human resource development practices and organizational performance." *International Conference on Business Excellence*. 2010.
102. Owen, Harrison (1997) *Open Space Technology: A User's Guide*, San Francisco: Berrett- Koehler.
103. Patton, M. Q., 1990, *Qualitative evaluation and research methods* .SAGE Publications, inc, 1990, pp. 40–41
104. **Petean, F.I.** Appreciative Dialogue in Individual Performance Appraisal. In *Managerial Challenges of the Contemporary Society. Proceedings* 8.2 (2015): 28.
105. **Petean, F.I.**, Bâlc, B., Sălăgean, H. C., Gârbacea, R. D., & Sapon, D. (2016). Managing Individual Performance Appraisal in Project Teams. In *Challenges, Performances and Tendencies in Organisation Management* (pp. 313-317). World Scientific.
106. **Petean, F.I.**; Cuza, B., Strategic and Operational in Appraising Individual Performances, In *Managerial Challenges of the Contemporary Society. Proceedings* 6: 23-28. Cluj-Napoca: Babes Bolyai University. (2013)
107. **Petean, F.I.**; Fufezan, H A., Self - Monitoring Individual Performance - Lessons Learned In A Profesional Firm Context. In *Managerial Challenges of the Contemporary Society. Proceedings* 7.2: 51-55. Cluj-Napoca: Babes Bolyai University. (2014)
108. Sapon, Diana, Liviu Ilies, and **Petean, F.I.**. Quality of Educational Services: The Influence of External Factors on University Student Satisfaction-A Case Study." *Managerial Challenges of the Contemporary Society. Proceedings* 6 (2013): 112.
109. Piercy, Nigel F. (1994), The Real Strategic Issues versus Organizational Bureaucracy and Administrative Neatness, *Management Decision*, Vol. 32 Iss: 4 pp. 5-8

110. Popa, M., 2011. "Infidelitățile" coeficientului de fidelitate Cronbach alfa. *Psihologia resurselor umane*, 9(1), pp. 85-99.
111. Porter, M. and Kramer, M. (2011) – How to fix capitalism, *Harvard Business Review*, January- February, 2011.
112. Powell, Sarah (2004), *The challenges of performance measurement*, *Management Decision*, Vol. 42 Iss: 8 pp. 1017 - 1023
113. Pulakos, E. D., & O'Leary, R.S. (2011). Why is performance management broken? *Industrial and Organizational Psychology: Perspectives on Science and Practice*, 4(2), 146-164.
114. Quigley, N., Tesluk, P., Locke, E., Bartol, K. (2007) - *A Multilevel Investigation of the Motivational Mechanisms Underlying Knowledge Sharing and Performance*, *Organization Science* Vol. 18, No. 1, pp. 71–88
115. Restubog, S. L. D., Scott, K. L., & Zagenczyk, T. J. (2011). When distress hits home: The role of contextual factors and psychological distress in predicting employees' responses to abusive supervision. *Journal of Applied Psychology*, 96, 713–729. doi:10.1037/a0021593
116. Ritchie, J., Lewis, J., & Elam, G. (2003). Designing and selecting samples. In J. Ritchie & J. Lewis (Eds.), *Qualitative research practice* (pp. 77-108). Thousand Oaks, CA: Sage.
117. Roberts, L. M., Dutton, J. E., Spreitzer, C. M., Heaphy, E. D., & Quinn, R. E. (2005). Composing the reflected best-self portrait: Building pathways for becoming extraordinary in work organizations. *Academy of Management Review*, 30, 712–736.
118. Rothwell, W. and Kazanas, H. (1994), *Planning and Managing Human Resources: Strategic Planning for Personnel Management*, rev. ed., Human Resources Development Press, Amherst, MA.
119. Rowley, J. (2012), *Conducting research interviews*, *Management Research Review*, Vol. 35 Iss: 3 pp. 260 - 271
120. Salovey, P. and Mayer, J. (1990), *Emotional intelligence*, *Imagination, Cognition and Personality*, Vol. 9, pp. 185-211.
121. Schein, Edgar H., *Organizational Culture and Leadership*, 1992, 2nd Ed., Jossey-Bass.
122. Selting, Margret (2010). Affectivity in conversational storytelling: An analysis of displays of anger or indignation in complaint stories. *Pragmatics* 20:229–77.
123. Shaik, Mohammed, Walid Abdul-Kader, (2012), *Performance measurement of reverse logistics enterprise: a comprehensive and integrated approach*, *Measuring Business Excellence*, Vol. 16 Iss: 2 pp. 23 - 34
124. Shaw, D. G., Schneier, C. E., Beatty, R. W., & Baird, L. S. (1995). The performance measurement, management, and appraisal sourcebook. *Human Resource Development*, pg. 5

125. Shaw; Douglas G., Craig Eric, Beatty, Richard W., Baird, Lloyd S. (1995) „The performance measurement, management and appraisal sourcebook“, Human Resource Development Press
126. Soderberg, M., Suresh Kalagnanam, Sheehan, N. T., Vaidyanathan, G., (2011), *When is a balanced scorecard a balanced scorecard?*, International Journal of Productivity and Performance Management, Vol. 60 Iss: 7 pp. 688 - 708
127. Spector, P.E. , Chen, P.Y. , O'Connell, B.J.; A longitudinal study of relations between job stressors and job strains while controlling for prior negative affectivity and strains. *The Journal of Applied Psychology*, 85 (2000), pp. 211–218
128. Stevanovic, M.; Peräkylä, A., (2014). Three orders in the organization of human action: On the interface between knowledge, power, and emotion in interaction and social relations . *Language in Society*, 43, pp 185-207. doi:10.1017/S0047404514000037.
129. Streiner D. Starting at the beginning: an introduction to coefficient alpha and internal consistency. *Journal of personality assessment*. 2003;80:99-103. 10.1207/S15327752JPA8001_18
130. Tan, K.H. and Platts, K. (2004), *Operationalising strategy: mapping manufacturing variables*, International Journal of Production Economics, Vol. 89 No. 3, pp. 379-93.
131. Taticchi, Paolo, Kashi Balachandran, Flavio Tonelli, (2012), *Performance measurement and management systems: state of the art, guidelines for design and challenges*, Measuring Business Excellence, Vol. 16 Iss: 2 pp. 41 - 54
132. Thorpe, R and Beasley, T. (2002) - The characteristics of performance management research: implications and challenges, International Journal of Productivity and Performance Management, Vol. 53 No. 4, 2004, pp. 334-344
133. Unahabhokha, Chatchai, Platts, Ken; Tan, Kim Hua (2007), *Predictive performance measurement system: A fuzzy expert system approach*, Benchmarking: An International Journal, Vol. 14 Iss: 1 pp. 77 - 91
134. United Nations Development Programme (2006) - *Incentive Systems: Incentives, Motivation, And Development Performance*, A UNDP Capacity Development Resource, Conference Paper
135. van Woerkom, M. and Meyers, M. C. (2015), My Strengths Count!. *Human Resource Management Review*, 54: 81–103. doi: 10.1002/hrm.21623
136. Walling, C. (2013). Appreciative inquiry: How to find & leverage what's right in your workplace. *The Canadian Manager*, 38(3), 8-9,4.
137. Weick, K. (2000). Emergent change as a universal in organizations. In M. Beer & N. Nohria (Eds.), *Breaking the code of change* (pp. 223–241). Boston: Harvard Business School Press.
138. Weick, K. (2009). *Making sense of the organization: The impermanent organization* (Vol. 2). Chichester, England: Wiley.

139. Weick, Karl E. 1995 *Sensemaking in organizations*. Thousand Oaks, ca: Sage. ISBN: 9780803971776
140. Weisbord, Marvin and Sandra Janoff.(2000)- *Future Search: An Action Guide to Finding Common Ground in Organizations and Communities*, Second Edition, San Francisco: Berrett-Koehler.
141. Weisbord, Marvin R. (1987) *Productive Workplaces: Organizing and Managing for Dignity Meaning and Community*, San Francisco: Jossey-Bass/Wiley.
142. Weisbord, Marvin R. (2004) *Productive Workplaces Revisited: Dignity Meaning and Community in the 21st Century*. San Francisco: Jossey-Bass/Wiley.
143. Whitney, D., Trosten-Bloom, A., Rader, K. (2010), Leading positive performance: A conversation about appreciative leadership. *Performance Improvement* , 49: 5–10. doi: 10.1002/pfi.20131