

# TEORIA ECHITĂȚII ȘI JUSTIȚIA ORGANIZAȚIONALĂ – IMPLICAȚII PRACTICE ȘI MANAGERIALE

lector drd. Carmen Buzea, Universitatea Transilvania din Brașov

## Rezumat

Teoria echității (Adams, 1963) este una din teoriile motivației care a înregistrat o dezvoltare spectaculoasă în a doua jumătate a secolului al XIX-lea. Justiția organizațională este domeniul care a dezvoltat și revalorizat principiile teoriei echității. Lucrarea prezintă evoluția celor două teme (echitatea și justiția organizațională), critica adusă acestora precum și direcțiile actuale de cercetare din domeniul justiției organizaționale. S-a urmărit evidențierea propozițiilor relevante pentru pragmatica motivării, sintetizate sub forma implicațiilor practice și manageriale.

**Cuvinte cheie:** teorie echității, justiția organizațională

## 1. Teoria echității

J. Stacy Adams (1963) elaborează teoria echității sociale, o teorie de proces care este cunoscută, în egală măsură, ca o abordare a motivației și satisfacției. Teoria explică procesul motivării, evidențiind cauzele, direcția și intensitatea comportamentului motivat, conexând conceptele de motivație și cel de satisfacție (Ronen, 1986).

Adams pornește de la teoria disonanței cognitive a lui Leon Festinger și consideră că între angajat și organizație există o permanentă relație de schimb, desfășurată în planul perceptiv al angajatului. Conceptele utilizate de Adams sunt: contribuțiile (*inputs*), rezultate (*outcomes*), Persoana (*Person*) și Altul (*Other*) (Adams, 1963, în Levine (ed.), 1976, pp. 275-276). Inputurile sunt contribuțiile (investițiile) percepute de angajat, parte a schimbului cu angajatorul, pentru care acesta așteaptă o recompensă justă. Inputurile variază de la un angajat la altul putând fi: educația, inteligența, experiența, instruirea, abilitățile, vechimea în muncă, vârsta, sexul, backgroundul etnic, statutul, efortul depus la locul de muncă. De asemenea, în funcție de context, inputuri pot fi: aspectul fizic, starea de sănătate, deținerea unui automobil, atributele soțului/soției etc. Rezultatele (*outcomes*) sunt recompensele oferite de organizație: salariu, recompense intrinseci postului, beneficii, sporuri, marcatori de status, recunoaștere formală și informală.

Adams subliniază patru caracteristici ale inputurilor și rezultatelor: recunoașterea, relevanța, aditivitatea și intersanjabilitatea. O variabilă devine input atunci când este recunoscută ca parte a schimbului de către angajat sau de ambele părți. O variabilă nu este un

potențial input, dacă este perceput astfel doar de către angajator, deoarece angajatul nu va aștepta recompensă pentru acesta. Inechitatea apare doar atunci când angajatul consideră relevant atributul pe care îl deține. În ceea ce privește recompensele, acestea au valoare psihologică atâta vreme cât sunt sunt recunoscute de ambele părți și au pentru angajat o utilitate percepută.

Baza așteptărilor angajaților este dată de compararea cu o persoană sau un grup de referință (Altul), care poate fi un coleg, o rudă, un vecin, dar și un grup de colegi, clasa specialiștilor dintr-un domeniu sau o întreagă industrie. Inechitatea apare atunci când inputurile și rezultatele proprii nu sunt în balanță cu inputurile și rezultatele grupului de referință (Adams, 1963, în Levine (ed.), 1976, pp. 277). Autorul consideră că *Altul*, ca termen de referință, poate fi reprezentat și de subiectul care face compararea (*Person*) aflat în diverse situații, la locuri de muncă anterioare sau chiar la locuri de muncă viitoare, la care aspiră.

Inechitatea este definită astfel: „inechitatea există pentru Persoană ori de câte ori inputurile și/sau rezultatele proprii sunt percepute ca aflându-se, în plan psihologic, în opoziție (discrepanță) cu ceea ce este perceput ca input/rezultat al Altuia” (Adams, 1963, în Levine (ed.), 1976, pp. 278). Inechitatea apare atât în situația de sub-recompensare, cât și în cea de supra-recompensare, dar în cea de-a doua situație sentimentul de inechitate apare mai greu decât în cazul sub-recompensării (plusul care determină inechitatea trebuie să fie mai mare decât minusul care declanșează inechitatea).

Starea de inechitate prezintă mai multe grade de intensitate, punctul maxim fiind atins atunci când, atât inputurile cât și rezultatele sunt discrepante. În alăturat sunt ilustrate gradele diferite și direcția inechității, acesta fiind considerată variabilă continuă, începând cu valoarea 0 și crescând spre valori superioare 1, respectiv 2.

Persoana	Altul			
	I-mic, R-mare	I-mare, R-mic	I-mic, R-mic	I-mare, R-mare
<b>I-mic, R-mare</b>	<b>0</b>	2	1	1
<b>I-mare, R-mic</b>	2	<b>0</b>	1	1
<b>I-mic, R-mic</b>	1	1	<b>0</b>	0
<b>I-mare, R-mare</b>	1	1	0	<b>0</b>

Tabelul nr. 1 Gradul de inechitate al Persoanei ca rezultat al diferențelor dintre Input (I) și Rezultate (R) (după Adams, 1963, în Levine (ed.), 1976, p. 279)

Pornind de la teoria disonanței cognitive, Adams prezintă două postulate ale teoriei echității (Adams, 1963, în Levine (ed.), 1976, pp. 283):

1. Prezența inechității creează tensiune, iar această tensiune este proporțională ca și intensitate cu valoarea inechității.
2. Tensiunea creată orientează comportamentul în direcția reducerii acesteia; puterea acestui impuls este proporțională cu tensiunea creată.

De asemenea, sunt identificate modalitățile de reducere a inechității: modificarea inputurilor/rezultatelor, determinarea persoanei/grupului de referință să-și modifice inputul/rezultatul, schimbarea persoanei/grupului de referință, distorsiunea cognitivă a relevanței elementelor schimbului, dar și absenteismul, solicitarea schimbării locului de muncă, până la forma cea mai intensă de părăsire a organizației. Dintre toate inputurile ce pot fi diminuate, efortul este cel mai susceptibil de a fi redus, deoarece celelalte inputuri (educație, vârstă, sex, abilități) sunt „un dat”, achiziția lor nu este reversibilă. Cuplul „Persoană” – „Altul” formează un sistem social atâta vreme cât fiecare constituie pentru celălalt elementul de referință.

Autorul susține postulatele teoriei prin prezentarea rezultatelor experimentelor proprii, a cele realizate în colaborare cu Rosenbaum sau conduse de alți cercetători (Homans, Clark). Sunt astfel testate următoarele ipoteze:

1. productivitatea (inputul) crește atunci când există inechitate pozitivă (supra-recompensare)
2. muncitorii supra-recompensați, plătiți pe oră au o productivitate mai bună decât cea a grupului de control (recompensat echitabil), în timp ce muncitorii supra-recompensați, plătiți la piesă au o productivitate mai scăzută decât cea a grupului de control, însă aceștia din urmă își cresc calitatea muncii.

## **2. Implicații practice și manageriale ale teoriei echității**

1. Angajații nu percep schimbul cu organizația doar în termeni economici.
2. Pentru ca schimbul cu organizația să fie echitabil este necesar ca ambele părți (angajat și angajator) să recunoască aceleași inputuri și să le valorizeze în mod similar. În situația în care organizația nu recunoaște un input valorizat de angajat (de exemplu vârsta, etnia, meticulozitatea în realizarea sarcinilor sau gândirea pozitivă) atunci apare inechitatea. Similar, poate exista un consum inutil de resurse din partea organizației dacă se recompensează o dimensiune nevalorizată de angajat (de exemplu punctualitatea).

3. Recompensa oferită de organizație trebuie să aibă utilitate marginală pentru angajat. Valoarea psihologică a recompensei și modul în care este prețuită în cultura

organizației determină echitatea schimbului cu firma. Oferirea unor recompense fără utilitate percepută de către angajat (de exemplu abonament la sala de fitness) generează insatisfacție.

4. Echitatea schimbului cu organizația are la bază percepția angajatului asupra raportului dintre inputuri și rezultate. Procesul este unul determinat cultural și istoric, „relația (n.n. dintre inputuri și rezultate) necesară pentru existența inechității este psihologică, nu logică” (Adams, 1963, în Levine (ed.), 1976, pp. 278). Percepția angajaților asupra schimbului cu organizația nu trebuie evaluată prin prisma a ceea ce este „obiectiv” și „real”, deoarece angajații, acționează conform schemei profesiilor de autorealizare. Astfel, dacă ei percep ca inechitabil schimbul cu firma, atunci vor dezvolta un comportament care va duce la confirmarea „în realitate” a inechității.

5. Reacția predictibilă a angajaților atunci când resimt inechitatea este diminuarea efortului. Atunci când se angajatul și persoana/grupul de referință constituie unul pentru celălalt referențial, sunt de așteptat, în situații de inechitate, scăderi ale productivității colectivului ori echipei de lucru.

6. Supra-recompensarea generează o creștere a inputurilor și în special a efortului, concretizat în creșterea productivității sau a calității muncii. Cu toate acestea supra-recompensarea nu este o soluție pentru organizație, în primul datorită faptului că generează inechitate și atrage astfel după sine comportamente de reducere a acesteia.

### **3. Perspective evaluative**

Prin implicațiile sale directe în mediul organizațional abordarea lui Adams a stat la baza unui număr impresionant de studii, peste o sută fiind realizate în primii zece ani după publicarea teoriei. Considerând teoria „aproape cea mai folosită teorie de rang mediu din domeniul comportamentului organizațional” (Weick, 1966, apud Greenberg, 1990, p. 338) sau punând sub semnul întrebării claritatea termenilor teoriei (Romer, 1977; Summers și DeNisi, 1990), cercetătorii recunosc utilitatea acesteia în mediul organizațional. Principalele critici aduse teoriei echității sunt neclaritățile cu privire la definirea grupului de referință și imprecizia privind comportamentul de restabilire a echității. Cu toate acestea, în urma analizei studiilor ce au urmărit testarea teoriei și după realizarea propriilor cercetări, Greenberg concluzionează în anul 1982: „evidența pentru teoria echității este în general destul de puternică” (Greenberg, 1990, p. 401).

Romer (1977) subliniază presupuziția „ascunsă” a teoriei echității și anume faptul că suma rezultatelor obținute de două persoane (A și B) este o constantă. Astfel, cei doi angajați (fiecare fiind persoană de referință pentru cealaltă) concurează pentru un număr limitat de

resurse (rezultate). Romer concluzionează că teoria echității poate fi aplicată doar în cazurile în care suma rezultatelor este o constantă și prezintă patru tipuri de situații când postulatele lui Adams nu sunt valabile (Romer, 1977, p. 230): 1. în relațiile care nu cer competitivitate pentru resurse, cum sunt cele de iubire sau prietenie; 2. în recompensarea grupurilor de lucru; 3. când punctul de referință sau nivelul de comparație specific fiecărei persoane nu se rezumă la suma rezultatelor, ci este o dimensiune compozită; 4. când nu există alternative pentru părăsirea relației, chiar dacă aceasta este inechitabilă.

Miles, Hatfield și Huseman (1989) propun conceptul de „sensibilitate la echitate”, afirmând că oamenii au preferințe diferite față de raportul dintre inputuri și rezultate. Autorii identifică trei tipuri de persoane: „sensibili la echitate” (*equity sensitives*), „benevolii” (*benevolents*) și „profitorii” (*entitleds; takers*). Dacă pentru prima categorie principiile teoriei echității sunt valabile, acestea nu pot fi aplicate și pentru celelalte două categorii. Astfel, benevolii preferă sub-recompensarea (raportul dintre contribuție și rezultate să fie mai mic), iar receptivii preferă supra-recompensarea (raportul dintre contribuție și rezultate să fie mai mare). Acest model a fost rafinat de King, Miles și Day (1993) cu următoarele precizări: benevolii „au o mai mare toleranță, și nu preferință, pentru sub-recompensare” (King și alții, 1993, p. 303), în timp ce profitorii sunt cei „orientați mai mult spre primirea recompenselor decât spre contribuție, fiind astfel mult mai toleranți la supra-recompensare”.

Greenberg (1990) pune sub semnul întrebării conceptul de sensibilitate la echitate, prin trei argumente: incertitudinea stabilității constructului, numărul redus al studiilor care să ateste validitatea constructului și pericolul confundării reacției la factorii situaționali cu absența mecanismelor echității. Deși King și Hinson (1994) combat argumentele lui Greenberg prin rezultatele propriilor studii și prin invocarea literaturii de specialitate, ideea existenței unei variații individuale în ceea ce privește echitatea rămânând un subiect deschis cercetării. Astfel în plan metodologic, Sauley și Bedeian (2000) propun un instrument de măsurare a sensibilității la echitate, *Chestionarul de preferințe în echitate*, cu scopul creșterii validității și fidelității chestionarului inițial *Instrumentul de sensibilitate a echității*, utilizat de Miles și alții în 1985.

O altă posibilă limită a modelului lui Adams este restrângerea aplicabilității termenilor teoriei la spațiul cultural american. Kilbourne și O'Leary-Kelly (1994) fac o analiză din perspectivă transculturală și constată diferențe, determinate de specificul cultural, la nivelul tuturor dimensiunilor teoriei: inputuri, rezultate, grup de referință, strategie de restabilire a echității, toleranța la inechitate. Ceea ce este perceput de angajații americani ca și contribuție, este diferit de ceea ce consideră input japonezii, olandezii, germanii, englezii,

indienii sau zairezi. Similar, rezultatele și așteptările angajaților variază de la o arie culturală la alta. Și în ceea ce privește grupul/persoana de referință există diferențe între culturile de tip colectivist și cele de tip individualist. Kilbourne și O'Leary-Kelly (1994) pun în discuție și faptul că teoria echității este nejustificat asociată conceptului de recompensare în funcție de merit, fiind excluse alte principii precum recompensarea în funcție de nevoii, egalitate sau reciprocitate. Se impune astfel eliminarea sinonimiei dintre „recompensarea echitabilă” și „recompensare în funcție de merit”, interșanjabilitate acceptată nejustificat în cultura vestică.

Întrebarea fundamentală a celor doi cercetători americani este legată de universalitatea postulatelor teoriei. Există posibilitatea, în viziunea acestora, ca o parte din populația angajată a planetei, să perceapă corectitudinea schimbului cu organizația pe baza altor legi ale interacțiunii decât cele ale echității. Deoarece autorii utilizează tehnica analizei secundare, aplicată datelor obținute din cercetări transculturale cu obiective de cercetare variate, este necesară considerarea cu prudență a rezultatelor.

Lipsa de precizie în definirea „grupului de referință”, a „grupului de comparație” sau a „Altuia”, limitează capacitatea predictivă a teoriei. Literatura generată de teoria lui Adams cuprinde un număr foarte mic de studii legate de acest subiect, deși limita este unanim acceptată (Greenberg, 1990, Ronen 1986, Summers și DeNisi, 1990). Referiri la modul de alegere al grupului de referință face Festinger, cu unsprezece ani înaintea de publicarea teoriei echității: „o persoană nu are tendința de a-și evalua propria opinie sau propriile abilități comparându-se cu alții care sunt foarte divergeți”, ci dimpotrivă „existând o serie de posibile persoane pentru pentru comparare, va fi ales cineva apropiat de propria opinie și abilități” (Festinger, 1954, pp. 121-122).

Un prim studiu privind grupul de referință este realizat de Goodman (1974) asupra unui lot de 214 manageri din aceeași organizație, prin aplicarea unei metode combinate de culegere a datelor (interviu și chestionar). Goodman utilizează în operaționalizarea grupului de referință, trei dimensiuni: altul, sinele și sistemul. Altul poate fi o persoană din aceeași organizație aflat pe un post similar (*altul intern*) sau vecini, prieteni ori membrii ai asociațiilor profesionale (*altul extern*). Sinele sau auto-referentul este Persoana (în accepțiunea lui Adams) în diferite ipostaze, prezente sau viitoare. Sistemul ca unitate de referință cuprinde contractul implicit dintre angajat și angajator, exprimând așteptările angajatului privind recompensele, ca urmare a evaluării contribuțiilor. Goodman testează șase ipoteze, pe un eșantion național de 365 manageri dintr-un lanț american de restaurante, cinci dintre ele fiind retestate șaisprezece ani mai târziu de Summers și DeNisi (1990).

O altă cercetare asupra grupului de referință în evaluarea echității a fost realizată de

Ronen (1986), pornind tot pe studiul lui Goodman. Ronen ridică însă problema comparării multiple și a prevalenței grupurilor externe organizației ca și grupuri de referință implicate în mecanismul evaluării echității. Autorul consideră că există o mai mare posibilitate ca angajații din poziții manageriale să facă comparații externe, deoarece în organizație există un număr redus de persoane similare, interacțiunea dintre aceștia este mai scăzută decât cea de la celelalte nivele ierarhice, iar contactele exterioare organizației, sub forma rețelelor profesionale, sunt mai frecvente (Ronen, 1986, p. 335). Testarea ipotezelor s-a realizat printr-o cercetare pe bază de chestionar, aplicată pe un eșantion de 701 angajați din industria electronică din Statele Unite. Concluziile studiului nu au putut conduce la acceptarea ipotezelor, fiind înregistrată o importanță comparabilă alocată atât grupurilor interne organizației cât și celor externe.

Deși teoria echității cuprinde o serie de limite, aceasta a avut o dezvoltare spectaculoasă, fundamentând conceptul de justiție organizațională și îndeosebi o formă specifică a acesteia, justiția de tip distributiv (Greenberg, 1990; Konovsky 2000).

#### **4. Justiția organizațională**

Justiția organizațională subsumează un domeniu de cercetare care s-a dezvoltat la sfârșitul secolului al XX-lea, pe baza principiilor teoriei echității (Adams, 1963). De altfel, așa cum arată Latham (Latham, 2007), filiera școlii urmată de autorii studiilor de referință în domeniu se află sub influența lui J. S. Adams. Astfel, Jerald Greenberg, cercetătorul care a impus conceptul de „justiție organizațională”, i-a avut drept coordonatori ai lucrării de doctorat pe Gerald Leventhal (autorul regulilor justiției procedurale) și pe Robert Folger (autorul teoriei referentului cognitiv), iar Robert Folgers la rândul său, și-a elaborat teza sub coordonarea lui J. S. Adams.

Rolul justiției organizaționale în procesul motivării este plastic sintetizat de Latham (2007, p. 95): „Sunt doar câteva lucruri care omoară motivația unei persoane mai repede decât sentimentul că altcineva a făcut o afacere mai bună”. Descoperirea impactului pe care îl are corectitudinea în cadrul organizației a alimentat interesul cercetătorilor, făcând din justiția organizațională una din direcțiile actuale de cercetare, conexe cu motivația în muncă. Conceptele cheie ale studiilor privind justiția organizațională sunt cele de justiție distributivă, justiție procedurală, justiție interacțională și justiție sistemică. Justiția distributivă se referă la corectitudinea recompenselor primite, în percepția membrilor organizației și la reacția acestora față de recompensele primite; justiția procedurală vizează regulile, politicile, procesele și procedurile de luare a deciziilor de alocare a recompenselor; justiția

interacțională se referă la percepția asupra relațiilor interpersonale (îndeosebi a relației șef – subordonat) și asupra modului în care angajatul este tratat în organizație; justiția sistemică se ocupă de percepția asupra corectitudinii, îndeosebi în companii de mari dimensiuni, unde relațiile de muncă sunt strict reglementate. Justiția distributivă își are originea în studiile clasice ale lui Homans, Adams, Deutsch, fiind însă repede trecută în umbră de interesul pentru justiția procedurală. În anul 1986 Bies și Moag propun conceptul de justiție interacțională, iar în anul 1992 Sheppard, Lewick și Minton dezvoltă ideea justiției sistemice la nivelul organizațiilor văzute ca sisteme politice cu o pluralitate de interese.

O evaluare a literaturii despre justiția organizațională este realizată de de J. Greenberg (1990) care a urmărit evoluția domeniului până în anul 1990, demers continuat de Mary A. Konovsky (2000), pentru intervalul 1990-2000.

Greenberg identifică cinci teme dominante ale cercetărilor privind justiția organizațională: i. distincția dintre justiția procedurală și justiția distributivă; ii. dezvoltarea unui nou cadru conceptual; iii. evaluarea influenței factorilor de personalitate în procesul justiției procedurale; iv. noi modalități de testare a teoriei echității; v. utilizarea justiției ca factor explicativ pentru anumite fenomene organizaționale. Dintre rezultatele studiilor prezentate de Greenberg (1990), cele care au un nivel ridicat de aplicabilitate în organizații, sunt:

1. Menținerea armoniei sociale este asigurată de distribuirea egală a recompenselor, în timp ce creșterea performanței este susținută de sistemele care alocă recompensele în funcție de performanța fiecărui individ (Heneman, 1990; Deutsch 1975, 1985; Leventhal, 1976).
2. Pentru manageri și specialiști percepția asupra corectitudinii procedurii de evaluare a performanței în muncă este mai favorabilă atunci când aceștia au posibilitatea de a-și exprima sentimentele (Landy, Barnes și Murphy, 1978) sau propriile puncte de vedere (Dipboye și de Pontbraind, 1981).
3. Conform *modelului valorii grupului* oamenii caută să dețină controlul asupra proceselor din organizație deoarece sunt preocupați de propriile recompense (Tyler, 1987) și consideră că exercitarea controlului poate conduce la rezultate mai favorabile. Procedurile sunt valorizate atunci când conduc la rezultatele dorite (Greenberg și Folger, 1983).
4. Potrivit *teoriei referentului cognitiv*, în situația în care recompensele sunt alocate prin decizia unei persoane, resentimentul este maximizat atunci când oamenii cred că ar fi putut obține rezultate mai bune, dacă cel care a luat decizia ar fi utilizat alte proceduri (Cropanzano și Folger, 1989).
5. Există cinci criterii care determină perceperea „tratamentului” primit într-o organizație, ca



unul corect: i. luarea în considerare a opiniei celorlalți; ii. diminuarea erorilor personale; iii. aplicarea consecventă a criteriilor de luare a deciziilor; iv. oferirea de feedback asupra deciziilor luate la timpul potrivit; v. explicarea adecvată a elementelor care au stat la baza deciziei (Tyler și Bies, 1989).

6. Percepția asupra justiției devine favorabilă doar atunci când explicațiile sunt adecvat motivate și sincer comunicate. Cu cât o explicație a unor acțiuni este considerată a fi mai sinceră, cu atât acele acțiuni sunt considerate mai corecte (Bies, Shapiro și Cummings, 1988).

7. Denumirea prestigioasă a postului poate funcționa temporar ca o recompensă, având un rol similar banilor, în restabilirea echității (Greenberg și Ornstein, 1983).

8. Cu cât crește intensitatea credinței că salariul este unul corect, cu atât crește satisfacția față de câștigul salarial (Berkowitz, Fraser, Treasure și Cochran, 1987).

9. Deși toți angajații, indiferent de sex resimt inechitatea când sunt sub-recompensați, femeile tind să resimtă în astfel de situații mai puțină insatisfacție decât bărbații și să accepte plata inechitabilă (Brockner și Adsit, 1986).

Konovsky (2000) prezintă implicațiile practice ale studiilor justiției procedurale desfășurate în perioada 1990-2000:

1. Dacă liderii par că acționează corect, atunci angajații consideră că ordinele primite sunt legitime (Lind și alții, 1993).

2. Tratatamentul procedural corect conduce la creșterea satisfacției în muncă, atașamentului (*commitment*) față de organizație și a comportamentului cetățenesc în organizație.

3. Metodele de selecție cu o validitate predictivă ridicată nu sunt întotdeauna metodele percepute ca fiind corecte de către candidați. Candidații consideră că interviurile nestructurate sunt mai corecte decât cele structurate, deși validitatea predictivă indică contrariul (Cropanzano și Konovsky, 1995).

4. Creșterea mulțumirii față de sistemul de evaluare a performanței în muncă este posibilă dacă sunt respectate trei reguli: înregistrarea adecvată a informației, selecția corectă a candidaților și judecata bazată pe evidență (Folger, Konovsky și Cropanzano, 1992).

Mai recent, Forray (2006) sintetizează implicațiile studiilor privind justiția procedurală în domeniul managementului resursei umane:

1. În evaluarea performanței în muncă competența evaluatorului și posibilitatea de corectare a erorilor influențează pozitiv percepția asupra corectitudinii procedurii. Un sistem de evaluare a performanței în muncă este corect atunci când include metode care permit corectarea erorilor comise de evaluatori (Buclay și Harland, 1995).

2. În selecția de personal cele mai importante aspecte procedurale sunt focusarea procedurii

pe conținutul postului și calitatea tratamentului interpersonal. Un proces de selecție este perceput ca fiind corect atunci când include criteriile de selecție centrate pe post. (Gilliland, 1995).

3. În promovarea personalului un sistem consecvent și acurat face ca acesta să fie perceput drept corect (Reiley și Singer, 1996).

4. În menținerea disciplinei, corectitudinea este obținută atunci când metodele de pedepsire sunt considerate echitabile și consecvente. Corectitudinea și comportamentul cetățenesc în organizații sunt dezvoltate prin controlul asupra proceselor și deciziei, în timp ce performanța este îmbunătățită prin echitate și consecvență (Ball, Trevino și Sims, 1994).

5. În cazul concedierii, procedura este considerată corectă, dacă există înștiințarea prealabilă a celor ce urmează a fi concediați (Brockner și alții, 1994).

Colquitt și Chertkoff (2002) resemnifică legătura dintre justiția procedurală și motivarea angajaților, prin studierea efectelor pe care explicațiile furnizate de manageri le au asupra motivării în sarcină (*task motivation*) a subordonaților.

Blader și Tyler (2003) elaborează *modelul celor patru componente ale justiției procedurale* ca răspuns la întrebarea „ce îi preocupă pe oameni atunci când evaluează corectitudinea proceselor”. De asemenea, autorii apreciază că modelul soluționează controversele teoretice care domină perioada actuală a cercetării din domeniul justiției organizaționale, și anume distincția dintre justiția procedurală și cea interacțională. Modelul este dezvoltat prin combinarea a două dimensiuni: sursa justiției și rolul (funcția) procedurilor. Astfel, cele patru elemente care îi preocupă pe oameni atunci când evaluează corectitudinea proceselor sunt: i. evaluarea regulilor și a politicilor formale pe baza cărora se iau decizii la nivelul grupului (luarea deciziilor din perspectivă formală); ii. evaluarea regulilor și a politicilor formale care influențează modul în care sunt tratați membrii grupului (calitatea tratamentului din perspectivă formală); iii. evaluarea modului în care iau decizii anumite autorități din cadrul grupului (luarea deciziilor din perspectivă informală) și iv. evaluarea modului în care anumite persoane autoritare din grup tratează membrii grupului (calitatea tratamentului din perspectivă informală (Blader și Tyler, 2003, p. 749).

Andersson-Stråberg, Sverke și Hellgren (2007) reiterează rolul justiției în designul sistemului de salarizare. Autorii suedezi examinează natura, determinanții și consecințele justiției în alocarea recompenselor financiare. Sunt operaționalizate patru formele ale justiției: distributivă, procedurală, interpersonală și informațională, ultimele două fiind tipuri ale justiției interacționale.

Atât Greenberg (1990) cât și Konovsky (2000) subliniază necesitatea unor abordări

teoretice de tip integrativ și dezvoltarea cercetărilor comparative. Studiile recente răspund acestor direcții de dezvoltare. Cropanzano, Prehar și Chen (2002) propun utilizarea teoriei schimbului social pentru realizarea distincției dintre justiția procedurală și justiția interacțională. Roch și Shanock, (2006) propun un model integrativ, bazat tot pe teoria schimbului social, dar care urmărește explicarea diferențelor dintre toate cele trei tipuri de justiție organizațională: distributivă, procedurală și interpersonală.

## **Bibliografie**

- Adams, Stacy J. [1963]. Toward an Understanding of Inequity. În *Theoretical Readings in Motivation: Perspectives on Human Behavior*. (1976). Chicago: Rand McNally College Publishing Company.
- Andersson-Stråberg, Teresia. Sverke, Magnus. și Hellgren, Johnny. (2007). Perceptions of Justice in Connection with Individualized Pay Setting. *Economic and Industrial Democracy*, 28, 3, 431-464.
- Blader, Steven L. și Tyler, Tom R. (2003). A Four-Component Model of Procedural Justice: Defining the Meaning of a “Fair” Process. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 29, 6, 747-758.
- Colquitt, Jason A. și Chertkoff, Jerome M. (2002). Explaining Injustice: The Interactive Effect of Explanation and Outcome on Fairness Perceptions and Task Motivation. *Journal of Management*, 28, 5, 591-610.
- Cropanzano, Russel. Prehar, Cynthia. și Chen, Peter. (2002). Using Social Exchange Theory to Distinguish Procedural From Interactional Justice. *Group and Organization Management*, 27, 33, 324-351.
- Festinger, Leon. (1954). A theory of Social Comparison Processes. *Human Relations*, 7, 117-140.
- Forray, Jeanie M. (2006). Sustaining Fair Organization. An Interpretative View of Justice in Organizational Life. *Group and Organization Management*, 31, 3, 359-387.
- Goodman, Paul S. (1974). An examination of referents used in the evaluation of pay, *Organizational Behavior and Human Performance*, 12, 2, 170-195.
- Greenberg, Jerald. (1990). Organizational Justice: Yesterday, Today, and Tomorrow. *Journal of Management*, 16, 2, 339-432.
- Kilbourne, Lynda M. și O'Leary-Kelly, Anne M. (1994). A Reevaluation of Equity Theory: The Influence of Culture. *Journal of Management Inquiry*, 3, 2, 177-188.

- King, Wesley C., Jr. Miles, Edward W. și Day, David D. (1993). A test and refinement of the equity sensitivity construct. *Journal of Organizational Behavior*, 14, 301–317.
- King, Wesley C., Jr. și Hinson, Thomas D. (1994). The influence of Sex and Equity Sensitivity on Relationship Preferences, Assessment of Opponent, and Outcomes in a negotiation Experiment. *Journal of Management*, 20, 3, 605-624.
- Konovsky, Mary A. (2000). Understanding Procedural Justice and Its Impact on Business Organizations. *Journal of Management*, 26, 3, 489-511.
- Latham, P. Gary. (2007). *Work Motivation. History, Theory, Research, and Practice*. California: Sage Publications.
- Miles, Edward W. Hatfield, John D. și Huseman, Richard C. (1989). The Equity Sensitivity Construct: Potential Implications for Worker Performance. *Journal of Management*, 15, 4, 581-588.
- Roch, Sylvia G. Shanock, Linda R. (2006). Organizational Justice in an Exchange Framework: Clarifying Organizational Justice Distinctions. *Journal of Management*, 32, 2, 299-322.
- Romer, Daniel. (1977). Limitations in the equity-theory approach: Toward a Resolution of the "negative-inputs" controversy. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 3, 2, 228-231.
- Ronen, Simcha. (1986). Equity Perception in Multiple Comparisons: A Field Study. *Human Relations*, 39, 4, 333-345.
- Sauley, Kerry S. și Bedeian, Arthur G. (2000). Equity Sensitivity: Construction of a Measure and Examination of Its Psychometric Properties. *Journal of Management*, 26, 5, 885-910.
- Summers, Timothy P. și DeNisi, Angelo. (1990). In Search of Adams' Other: Reexamination of Referents Used in the Evaluation of Pay. *Human Relations*, 43, 6, 497-511.