
Justiția organizațională și afectivitatea negativă: o metaanaliză a relației acestora cu comportamentele contraproductive

Horia D. Pitariu¹

Babeș-Bolyai University, Cluj-Napoca

Coralia Sulea

Cătălina Zaborilă

Laurențiu Maricuțoiu

Universitatea de Vest din Timișoara

Abstract

We present here a meta-analysis carried on a number of 21 empirical studies including 5678 participants from 23 independent samples with an average of 276,86 subjects per sample. Individual and organizational predictors related to counterproductive work behaviors were investigated. The variables taken into account as predictors of counterproductive work behaviors were: organizational justice (interactional, procedural and distributive) and negative affectivity. The results indicate a negative association between justice dimension and counterproductive work behaviors and a medium positive association between negative affectivity and counterproductive work behaviors, as predictors. The best predictor of these behaviors is procedural justice. Negative affectivity is influencing directly and proportionally the employees' counterproductive behavior mainly directed towards organization. The authors describe implications for future research and suggestions regarding managers' behavior.

Key words: meta-analysis, counterproductive work behaviors, organizational justice, negative affectivity

Rezumat

În cadrul articolului de față s-a efectuat o metaanaliză pe 21 studii empirice incluzând 5678 participanți din 23 de eșantioane independente cu o medie de 276,86 subiecți pe eșantion. Au fost investigați predictorii individuali și organizaționali aferenți comportamentului contraproductiv la locul de muncă. Variabilele luate în considerare au fost: justiția organizațională (interacțională, procedurală și distributivă) și afectivitatea negativă, ca predictorii ai comportamentului contraproductiv.

Rezultatele indică o asociere negativă între dimensiunile justiției și comportamentele contraproductive și o asociere medie pozitivă între afectivitatea negativă și comportamentele contraproductive. Cel mai bun predictor al comportamentelor contraproductive este justiția procedurală. Afectivitatea negativă influențează direct proporțional comportamentul contraproductiv al angajatului, acesta fiind însă preponderent direcționat spre organizație și nu spre colegi. Autorii descriu implicațiile pentru cercetări ulterioare și sugestiile cu privire la comportamentul managerilor.

Cuvinte cheie: metaanaliză, comportament contraproductiv, justiție organizațională, afectivitate negativă.

Comportamentele contraproductive reprezintă o preocupare importantă a cercetătorilor din domeniul organizațional,

managerilor și consultanților datorită implicațiilor pe care acestea le au pentru organizație și membrii acesteia. În cadrul acestui articol vor fi analizate aceste tipuri de comportamente și două categorii de predictorii

¹ Adresa de corespondență:
horia_pitariu@yahoo.com

situaționali și personali: justiția organizațională și afectivitatea negativă.

Comportamentul contraproductiv

Comportamentele contraproductive la locul de muncă constau în acte voluntare care dăunează sau au intenția de a afecta organizația și persoanele din organizație sau care au legături cu aceasta (clienți, colegi, supervizori) (Spector & Fox, 2005). Comportamentele contraproductive sunt regăsite și sub denumirea de devianță la locul de muncă sau devianța angajaților, definită ca un comportament voluntar care încalcă norme semnificative organizaționale și amenință astfel bunăstarea unei organizații și/sau a membrilor acesteia (Robinson & Bennett, 1995). Ambele abordări subliniază caracterul voluntar al comportamentelor și potențialul dăunător pentru mediul organizațional. În cadrul acestui articol, termenii de comportament contraproductiv la locul de muncă și devianța angajaților vor fi folosiți în mod intersanjabil.

Definirea devianței este realizată în funcție de standardele unui grup social specific (normele, politicile, procedurile organizaționale) și nu este legată în mod nemijlocit de un sistem de standarde morale absolute (Robinson & Bennett, 1995). Folosind scalarea multidimensională, aceleași autoare ajung la o soluție bidimensională:

- prima dimensiune (a *gravității*) reflectă un continuum de comportamente, pornind de la acte relativ minore, până la acte grave;
- cea de-a doua dimensiune (a *țintei*) reflectă un continuum care descrie gradul în care comportamentele deviante sunt interpersonale și dăunătoare indivizilor versus comportamentele care nu sunt interpersonale și care sunt dăunătoare organizației.

Încrucșând aceste dimensiuni, autoarele au ajuns la patru cadrane ale comportamentelor deviante:

- *cadranul 1.* care conține comportamente grave și dăunătoare pentru organizație (devianța față de proprietate);
- *cadranul 2.* care conține comportamente relativ minore și dăunătoare față de organizație (devianța legată de producție);
- *cadranul 3.* care conține comportamente relativ minore și

dăunătoare la nivel interpersonal (devianța politică);

- *cadranul 4.* care conține comportamente grave și dăunătoare la nivel interpersonal (agresivitatea personală).

În baza acestor rezultate, Bennett și Robinson (2000) au dezvoltat și validat un instrument, de tip auto-raportare, al devianței la locul de muncă. Acesta conține două subscale, bazându-se pe dimensiunea *țintei* a cercetătoarelor — o subscală care măsoară *devianța interpersonală* și alta care măsoară *devianța orientată spre organizație*. Și Spector, Fox, Penney, Bruursema, Goh și Kessler (2006) au identificat de asemenea dimensiunile organizațională și interpersonală ale comportamentelor contraproductive, precum și cinci tipuri de categorii ale acestor comportamente: abuz împotriva celorlalți, devianța legată de producție, furt, retragere și sabotaj, construind și validând un instrument pentru surprinderea acestora.

În continuare va fi prezentată o clasificare generală a predictorilor comportamentelor contraproductive precum și definirea principalilor predictorii analizați în lucrarea de față.

Bennett și Robinson (2003), menționează trei categorii de potențiali predictorii ai comportamentului contraproductiv:

1. *Devianța, ca reacție la experiențele angajatului în organizație:* devianța ca reacție la frustrare, injustiția/incorectitudinea percepută, lipsa controlului, amenințări la propria identitate (sporirea comportamentelor de furt sau sabotaj ca reacție la injustiția procedurală sau distributivă) (Greenberg, 1993; Ambrose, Seabright & Schminke, 2002);
2. *Devianța ca reflectare a unor trăsături de personalitate.* Anumiți autori au evidențiat existența unei relații între devianța organizațională și nivelele scăzute ale factorului conștiinciozitate, precum și dintre devianța interpersonală, extraversiune și nivelele scăzute ale agreabilității (Lee, Ashton & Shin, 2005). Metaanaliza realizată de Salgado (2002) a confirmat că Big Five este un instrument util de predicție pentru comportamentele contraproductive, relevând că factorul conștiinciozitate este unul dintre cei mai buni predictorii ai acesteia. Tot în categoria trăsăturilor de personalitate este luată în considerare și dimensiunea afectivității negative, precum și a furiei ca

trăsătură de personalitate. Persoanele cu scoruri mari pe o scală care măsoară furia ca trăsătură se implică mai mult în devianță interpersonală, iar cei care au scoruri mari pe o scală care măsoară furia ca stare sau reacție situațională, se implică mai mult în comportamente deviate orientate către organizație (Fox & Spector, 1999).

3. *Devianța ca adaptare la un context social:* este analizat rolul normelor sociale, comportamentul colegilor care realizează comportamente deviate și care pot constitui "modele" pentru ceilalți, datorită mecanismelor învățării sociale.

Justiția/injustiția organizațională

Injustiția, în general, se referă la convingerea unui angajat că el (sau altcineva) a fost tratat în mod incorect. Dintre numeroșii predictorii ai comportamentului contraproductiv, perceperea incorectitudinii este unul din cei mai puternici (Robinson & Bennett, 1995). Colquitt (2001) a arătat în studiile sale că justiția organizațională este cel mai bine conceptualizată prin prisma a patru dimensiuni distincte: *procedurală*, *distributivă*, *interpersonală* și *informațională*, ultimele două tipuri fiind fațete ale justiției interacționale. Modelul cu patru dimensiuni al autorului este susținut de analiza factorială realizată, argumentând că o astfel de abordare este mai bine susținută de date decât abordările cu doi sau trei factori ai justiției.

Justiția distributivă e recunoscută atunci când rezultatele sunt consistente cu normele implicite de alocare a acestora, cum ar fi echitatea sau egalitatea. Se referă la corectitudinea percepută a rezultatelor, gradul în care recompensele sunt alocate într-o manieră corectă. Cercetări mai recente s-au centrat pe corectitudinea proceselor care conduc la rezultate pozitive și care se regăsesc sub denumirea de *justiție procedurală* (Colquitt, 2001). Acest tip de justiție se referă la corectitudinea percepută a procedurilor, măsura în care cei afectați de deciziile de alocare a recompenselor și procesul de luare a deciziilor sunt percepute ca fiind realizate în conformitate cu metode și demersuri corecte.

Cea de-a treia componentă a justiției organizaționale este *justiția interacțională*, care este conceptualizată ca tratamentul interpersonal de care oamenii au parte atunci când anumite proceduri sunt puse în aplicare.

Acest tip de justiție este percepută atunci când persoanele care sunt responsabile de luarea deciziilor tratează oamenii cu respect și sensibilitate (aspectul interpersonal) și explică procedurile și motivele ce susțin deciziile luate (aspectul informațional). Unii autori au abordat acest tip de justiție ca fiind un al treilea tip de justiție (Aquino, 1995; Skarlicki & Folger, 1997) iar alții au considerat-o ca fiind un subset al justiției procedurale (Moorman, 1991; Niehoff & Moorman, 1993).

Studiile au demonstrat că devianța poate fi precedată de experiențe ale injustiției percepute la locul de muncă, arătând cum furturile se înmulțesc ca reacție la injustiția procedurală sau distributivă (Greenberg, 1993); la fel și sabotajul (Ambrose, Seabright & Schminke, 2002) și agresivitatea (Skarlicki & Folger, 1997). Pornind de la analiza unor forme izolate de comportament contraproductiv, cercetările s-au orientat apoi spre analiza impactului diferitelor fațete ale justiției asupra dimensiunii interpersonale sau organizaționale a comportamentelor contraproductive.

Un angajat care se simte tratat într-un mod incorect poate încerca „să egaleze scorul” prin comiterea unui sabotaj. Spre exemplu, un angajat care nu a fost tratat cu respect, nu a fost promovată, i s-au dat responsabilități adiționale fără ca acestea să fie însoțite de o mărire de salariu, căruia nu i se oferă resurse adecvate pentru a-și face munca sau care nu a primit ceea ce consideră a fi adecvat pentru munca realizată, se încadrează în profilul unui angajat nemulțumit. Această nemulțumire legată de injustiție poate constitui un predictor important pentru anticiparea direcției în care va evolua comportamentul organizațional al unui angajat.

În ceea ce privește justiția distributivă, Ambrose și colab. (2002) au obținut în studiul lor o confirmare a ipotezei conform căreia indivizii care simt că au fost tratați incorect din punct de vedere al distribuției resurselor se vor angaja într-un comportament de sabotaj în încercarea de a restabili echitatea. Aquino, Lewis și Bradfield (1999) au arătat că percepțiile favorabile ale justiției distributive sunt negativ legate de devianța interpersonală și nu sunt semnificativ legate de devianța orientată spre organizație. Fox, Spector și Miles (2001) au arătat că justiția distributivă este semnificativ corelată cu comportamentul contraproductiv organizațional. La fel, cu referire la justiția procedurală, s-au găsit

corelații negative puternice cu devianța organizațională și interpersonală.

Studiul realizat de Bennett și Robinson (2000) a relevat că scorurile devianței interpersonale și organizaționale au fost corelate negativ cu justiția procedurală și justiția interacțională. Scorurile legate de justiția distributivă nu au corelat cu nici una dintre scale.

Analizând justiția interpersonală, Ambrose și colab. (2002) au arătat că persoanele care simt că nu au fost respectate sau tratate cu considerație se vor angaja într-un comportament de sabotare de tipul răzbunării. Aquino și colab. (1999) au evidențiat faptul că percepțiile asupra justiției interacționale au fost predictorii puternici ai comportamentului deviant orientat spre organizație și alte persoane. Tot ei au subliniat și faptul că percepțiile favorabile ale justiției interacționale sunt negativ legate atât de devianța interpersonală, cât și de cea orientată spre organizație.

Amintim și rezultatele lui Gallperin (2002) care prezintă date într-o perspectivă generală conform căreia percepțiile asupra justiției corelează negativ cu devianța distructivă, atât cu cea interpersonală cât și cu cea organizațională (folosim în mod specific termenul de devianță distructivă pentru că unii autori, cum ar fi Warren (2003), au adus în discuție partea constructivă a devianței, care presupune comportamente adaptative în care angajații se implică pentru a restabili echilibrul între așteptările personale și standardele de comportament ale organizației). Percepțiile asupra justiției sunt predictorii importanți ai devianței distructive. Când angajații percep că au fost tratați incorect, va exista o mai mare probabilitate de a încălca normele organizaționale și de a se implica în acte deviante îndreptate nemijlocit spre organizație și spre alți indivizi. E important să amintim și constatarea lui Ambrose și colab. (2002) care au arătat în studiul lor că indivizii se vor angaja în forme mai serioase de sabotaj când experimentează mai multe tipuri de injustiție.

Aceste rezultate sunt argumente pentru ipotezele noastre care urmăresc legătura dintre justiția organizațională în general dar și a fațetelor acestora cu dimensiunile comportamentului contraproductiv.

Afectivitatea negativă

Afectivitatea negativă este considerată a fi o tendință dispozițională generalizată pentru individul care experimentează emoții negative de-a lungul timpului și situațiilor (Fox & colab., 2001). Aceiași autori au arătat că în cazul indivizilor care înregistrează scoruri mari pe trăsătura furie, nivele înalte ale conflictului sunt asociate cu nivele înalte ale comportamentului contraproductiv interpersonal. Afectivitatea negativă reflectă măsura în care indivizii experimentează emoții stresante cum ar fi ostilitate, frică, anxietate (Watson & Clark, 1984). Dintre indicatorii unui nivel înalt al afectivității negative, furia ca trăsătură este analizată în numeroase studii pe marginea comportamentului contraproductiv la locul de muncă (Douglas & Martinko, 2001; Hepworth & Towler, 2004; Miles, Borman, Spector & Fox, 2002; Penney & Spector, 2005). Furia ca trăsătură (engl. trait anger) este predispoziția de a răspunde la situații cu ostilitate. Fox și Spector (1999) au arătat că trăsătura furie este în mod particular asociată cu comportamentul contraproductiv interpersonal. În studiile realizate de Fox și colab. (2001), Miles și colab. (2002), comportamentele contraproductive au fost legate de măsuri mai generale ale emoțiilor pozitive și negative la locul de muncă, corelațiile cu emoțiile negative au fost semnificative în toate cazurile iar comportamentul contraproductiv a fost asociat negativ cu experiența emoțională pozitivă. Studiile au relevat că la indivizii care au un nivel înalt de afectivitate negativă se evidențiază o mai mare probabilitate de a experimenta stări emoționale în diferite situații, indiferent de stimulul specific. În ceea ce privește legătura dintre afectivitatea negativă și comportament într-un context de lucru se constată faptul că un nivel crescut al afectivității negative este legat de stabilirea unor scopuri minimale și o probabilitate mai mare de a se implica în comportamente de retragere, de a avea un nivel mai mare de ostilitate, pretenții și o conduită distantă (Necowitz & Roznowski, 1994).

Studiile privind afectivitatea negativă au fost în general orientate pe o percepție dimensională asupra emoțiilor, ca experiențe nespecifice, susținând că rapoartele individuale privind trăirea furiei și fricii sunt puternic corelate. Acest lucru conduce la concluzia că aceste emoții nu sunt așa de clar diferențiate una de cealaltă în viața de zi cu zi (Russell & Feldman Barrett, 1999; Watson &

Tellegen, 1985). Cele mai vehiculate modele dimensionale prezente în literatura organizațională asupra emoțiilor sunt:

- modelul circumplex al emoțiilor propus de Russell (1980) care include stările emoționale ca puncte în interiorul unui cerc, într-un spațiu bidimensional bipolar descris de dimensiunea valenței emoționale a acestor stări (satisfacție – insatisfacție) pe care este orientată perpendicular cea de-a doua dimensiune, reflectând nivelul de activare (activare puternică – activare slabă);
- modelul bidimensional al lui Watson și Tellegen (1985) care organizează stările emoționale de-a lungul a două dimensiuni nespecifice: stări afective pozitive/trăsături temperamentale pozitive (engl. positive affect/temperament) (ex., fericirea, interesul, încrederea, agreabilitatea, starea de bine, activismul) și stări afective negative/trăsături temperamentale negative (engl. negative affect/temperament) (cum ar fi frica, furia, vinovăția, iritabilitatea, anxietatea, depresia, ostilitatea).

Martinko, Gundlach și Douglas (2002) realizează o analiză a diferențelor individuale care sunt legate de variate forme ale comportamentului contraproductiv și investighează afectivitatea negativă. Conform datelor colectate de autori, cei care prezintă un nivel ridicat al afectivității negative au tendința de a avea un nivel mai scăzut de satisfacție față de viața lor și se concentrează pe aspecte negative legate de propria persoană și mediul lor, fiind deseori percepuți ca fiind ostili și distanți. Acești indivizi percep într-o mai mare măsură dezechilibrul și fac atribuiri pesimiste. Astfel, la ei se întâlnește o mai mare probabilitate de a etala mai multe comportamente contraproductive.

Cercetările asupra afectivității pozitive și negative în termenii dispozițiilor care influențează atitudinile și conduita oamenilor la locul de muncă indică faptul că afectivitatea negativă este asociată unor niveluri crescute ale stresului, simptomelor depresive, atitudinilor negative față de locul de muncă și față de viață, în general (George, 1990; Staw, Bell & Clausen, 1986). În plus, se pare că angajații cu afectivitate dominant negativă sunt cu predilecție găsiți în posturi caracterizate prin autonomie redusă, identitate slabă a sarcinii, abilități reduse și absența feedbackului din

partea managementului (Spector, Fox & Van Katwyk, 1999).

Aquino și colab. (1999) au relevat că există o relație directă între afectivitatea negativă și comportamentele contraproductive, afectivitatea negativă fiind pozitiv legată atât de devianța interpersonală cât și de cea organizațională.

Lee și Allen (2002) au argumentat că emoțiile legate de muncă (engl. job affect) pot constitui predictorii pentru devianța interpersonală, iar cogniția față de muncă (engl. job cognition) prezice devianța organizațională.

Relația dintre justiția organizațională și emoțiile negative

Comportamentele contraproductive pot apărea ca răspuns la stresorii legați de locul de muncă și alte condiții care induc emoții negative. Modelul lui Spector și Fox (2005) presupune o legătură cauzală între mediu, percepția (evaluarea) mediului, emoție și comportament. Se pornește de la ideea că în mediu există un factor stresor care, în funcție de felul în care este evaluat, determină un tip de percepție a stresorului care mai departe conduce la emoții negative ce determină comportamentul contraproductiv. Controlul perceput influențează nu numai modul în care stresorul e perceput, ci și emoțiile negative și realizarea efectivă a comportamentului contraproductiv.

Fox și colab. (2001) au demonstrat că stresorii legați de locul de muncă (conflicte cu alte persoane și constrângeri interpersonale) sunt legați de o măsură compozită a emoțiilor. Această măsură a fost, de asemenea, legată de percepția in justiției (care este considerată un tip de stresor legat de muncă).

Skarlicki și Folger (1997) au explorat cercetările care indică faptul că angajații pot răspunde la percepții ale unui tratament incorect cu emoții negative (furie, resentiment) și cu o serie de răspunsuri comportamentale directe sau indirecte cum ar fi furtul, vandalismul, sabotajul, retragerea, rezistența. Skarlicki, Folger și Tesluk (1999) au demonstrat că relația dintre in justiția percepută și comportamentele de răzbunare este moderată de factori de personalitate cum ar fi afectivitatea negativă și agreabilitatea.

Spector și colab. (1992, 1999, 2001) au adus un suport empiric considerabil pentru ideea că devianța angajaților constituie un răspuns emoțional la stresorii frustranți ai postului de muncă.

Analiza cercetărilor din domeniul afectivității negative susțin demersul nostru metaanalitic pentru evidențierea rolului de predictor al afectivității negative în producerea comportamentelor contraproductive, punând accentul pe relevanța acesteia asupra dimensiunilor interpersonală și organizațională ale comportamentelor contraproductive.

Obiectivul și ipotezele cercetării

În studiul metaanalitic pe care l-am proiectat au fost luați în considerare doi dintre predictorii semnați de Bennett și Robinson (2003): justiția organizațională (cu cele trei fațete ale sale) și emoțiile negative trăite la locul de muncă. Se urmărește atât analiza comportamentului contraproductiv ca un construct general, cât și legătura dintre fațetele comportamentelor contraproductive (organizațional și interpersonal) și relația acestora cu afectivitatea negativă. Am ales acești predictorii pentru cercetarea de față pentru a analiza impactul unei variabile situaționale și al uneia individuale asupra comportamentelor contraproductive, urmând ca în cercetările ulterioare să analizăm și implicațiile altor predictorii. Ipotezele cercetării urmăresc: 1. Care este magnitudinea relației dintre fațetele justiției organizaționale și dimensiunile comportamentelor contraproductive? și 2. Care este magnitudinea relației dintre afectivitatea negativă și dimensiunile comportamentelor contraproductive?

Metoda

Identificarea studiilor

Căutarea articolelor s-a realizat prin folosirea unor cuvinte cheie în baza de date PsychInfo, ProQuest, Ebsco, Science Direct, PsychArticles, JSTOR, ScienceDirect (folosind cuvinte cheie: *workplace deviance*, *counterproductive work behavior*, *organizational misbehavior*, *interpersonal workplace deviance*, *organizational workplace deviance*, *antisocial behavior at work*, *employee deviance*). Au fost căutate în special articolele care au folosit scala lui Bennett și Robinson (2000) sau Robinson și Bennett (1995) și au fost luate în considerare doar articolele care au folosit aceste scale sau scale care au la bază acest model bidimensional — al devianței organizaționale și interpersonale. De asemenea, au fost identificate și lucrările prezentate la diferite conferințe în domeniul

psihologiei organizaționale. O altă modalitate de căutare a articolelor a fost reprezentată de analiza bibliografiei metaanalizelor anterioare (Dalal, 2005; Salgado, 2002; Lau, Au & Ho, 2003; Herschovis, Turner, Barling, Arnold, Dupre, Inness, LeBlanc & Sivanathan, 2007).

Au fost reținute studiile care au respectat simultan condițiile minimale pentru includere în studiul metaanalitic:

- articole care au folosit scale de măsurare pentru comportamente contraproductive de tip auto-raportare și care să aibă la bază dimensiunea interpersonală și dimensiunea organizațională (Spector & colab., 2006; Bennett & Robinson, 2000; Robinson & Bennet, 1995);
- articole care au folosit scale de măsurare a afectivității negative (JAWS - Van Katwyk, Fox, Spector & Kelloway, 2000; PANAS – Watson & Clark, 1994). Nu au fost luate în considerare acele articole care au măsurat aspecte asociate afectivității negative (de exemplu, furia ca trăsătură);
- articole care să raporteze cel puțin *coeficientul de corelație liniară r* (Pearson) dintre o formă sau alta a comportamentului contraproductiv sau acesta luat ca un construct global și unul dintre predictorii de interes ai acestei metaanalize și *numărul de subiecți*.

Nu au fost luate în considerare studiile care investigau aspecte singulare ale comportamentelor contraproductive (de exemplu, absenteismul) sau variabile psihologice asociate acestor comportamente (de exemplu, agresivitatea la locul de muncă).

Procedura

Demersul de față este o metaanaliză a corelațiilor, derulată în conformitate cu recomandările oferite de Hunter și Schmidt (2004). Prin aceasta, ne-am propus identificarea intervalelor de încredere a coeficienților de corelație după eliminarea influențelor erorilor de eșantionare a studiilor analizate și a influențelor erorilor de măsurare datorate variației consistenței interne a scalelor aplicate. Controlul statistic al acestor influențe s-a realizat utilizând metodele de corecție prin distribuția artefactelor deoarece nu toate studiile au conținut un set complet de indicatori.

Din studiile găsite au fost selectate următoarele informații: caracteristici ale eșantionului utilizat (N, distribuție de gen, medie și abatere standard vârstă, medie și abatere standard vechime în muncă, naționalitate), indicatori descriptivi ai variabilelor de interes (medie și abatere standard a scalelor), coeficienții de corelație dintre dimensiunile comportamentale contraproductive și predictorii de interes pentru această metaanaliză, precum și consistența internă a scalelor respective (comportamente contraproductive și predictorii).

Rezultate

Pentru a facilita citirea variabilelor utilizate în studiul prezent, s-au folosit următoarele prescurtări: JD—justiție distributivă, JP—justiție procedurală, JI—justiție interacțională, CCO—comportament contraproductiv orientat spre organizație, CCI—comportament contraproductiv interpersonal, CC—comportament contraproductiv în general, AN—afectivitatea negativă.

a. Relația dintre comportamentele contraproductive și justiția organizațională

Diferitele tipuri de injustiție (procedurală, distributivă, interpersonală și informațională) sunt relaționate de variate forme de comportament contraproductiv (devianța organizațională vs. devianța interpersonală). Sursa justiției procedurale este în mod tipic organizația, în timp ce sursa justiției interacționale este deseori un superior, sursele transformându-se apoi în ținte ale comportamentului contraproductiv (Colquitt, 2001).

Rezultatele prezentate în Tabelul 1 arată că relația dintre justiția procedurală și comportamentul contraproductiv este, în general, negativă, de intensitate medie și omogenă. Variațiile observate la nivelul rezultatelor studiilor analizate sunt explicate preponderent de erorile de eșantionare și în mai mică măsură de variațiile consistenței interne ale scalelor utilizate. Cu alte cuvinte, variațiile consistenței interne a scalelor joacă un rol mai puțin important în determinarea intensității relației dintre variabilele incluse în studiul prezent.

Tabelul 1. Relația comportamente contraproductive și justiția procedurală.

Relație	N	k	r(obs)	r(aj)	AS(r.aj)	r(min)	r(max)	% er.esant.	% consist	% total
JP-CCO	2012	7	-0.257	-0.359	0	-0.359	-0.359	100.00%	14.20%	100.00%
JP-CCI	2012	7	-0.226	-0.307	0.041	-0.387	-0.226	77.53%	8.85%	86.38%
JP-CC	1289	5	-0.303	-0.389	0.045	-0.478	-0.301	76.31%	9.42%	85.73%

Legendă: N=numărul cumulat de subiecți din toate studiile luate în considerare; k=numărul de studii luate în considerare; r(obs)=media ponderată a coeficienților de corelație; r(aj)=media ajustată a coeficienților de corelație, după eliminarea influențelor erorilor datorate consistenței interne a scalelor; SD(r.aj)=abaterea standard a lui r(aj); r(min)=limita inferioară a intervalului de încredere al coeficientului de corelație ($\alpha=.05$); r(max)=limita superioară a intervalului de încredere al coeficientului de corelație ($\alpha=.05$); %er.eșant.=procentul de varianță observată care poate fi atribuit erorilor de eșantionare; %consist.=procentul de varianță observată care poate fi atribuit erorilor de măsurare a variabilelor; %total=procentul total de varianță explicat de artefacte.

Analizând comparativ rezultatele relației dintre justiția procedurală și dimensiunile comportamentului contraproductiv putem spune că legătura dintre acest tip de justiție și comportamentele contraproductive organizaționale este mai puternică decât legătura acestora cu comportamentele contraproductive interpersonale.

În ceea ce privește relația dintre comportamentele contraproductive și justiția

interacțională, articolele analizate nu ne-au permis analiza pe fațetele comportamentului contraproductiv datorită faptului că au preferat studiarea unei abordări generale a devianței organizaționale. Tabelul 2 prezintă rezultatele obținute în urma analizei relației dintre comportamente contraproductive și justiția interacțională.

Tabelul 2. Relația comportamente contraproductive și justiția interacțională.

Relație	N	k	r(obs)	r(aj)	SD(r.aj)	r(min)	R(max)	% er.esant.	% consist	% total
Jl-CC	776	6	-0.298	-0.389	0.14	-0.68	-0.097	49.71%	1.08%	50.79%

Legendă: N=numărul cumulat de subiecți din toate studiile luate în considerare; k=numărul de studii luate în considerare; r(obs)=media ponderată a coeficienților de corelație; r(aj)=media ajustată a coeficienților de corelație, după eliminarea influențelor erorilor datorate consistenței interne a scalelor; SD(r.aj)=abaterea standard a lui r(aj); r(min)=limita inferioară a intervalului de încredere al coeficientului de corelație ($\alpha=.05$); r(max)=limita superioară a intervalului de încredere al coeficientului de corelație ($\alpha=.05$); %er.eșant.=procentul de varianță observată care poate fi atribuit erorilor de eșantionare; %consist.=procentul de varianță observată care poate fi atribuit erorilor de măsurare a variabilelor; %total=procentul total de varianță explicat de artefacte.

Relația JI—CC este în general negativă, de intensitate medie și eterogenă. Variațiile rezultatelor raportate de studiile analizate sunt în mică măsură explicate de consistența internă (doar 1,08% din varianță) sau de erorile de eșantionare ale studiilor (doar 49,71% din varianță), deși o putere explicativă de 50% din varianță poate părea una acceptabilă. Hunter și Schmidt (2004) susțin că în situații în care varianța explicată este mai mică de 75% se poate vorbi de existența unor variabile moderatoare care nu au fost luate în considerare. Datorită varianței mari neexplicate, intervalul de încredere al mediei coeficientului de corelație se apropie foarte

mult de valoarea 0 (r(max)=-0.097), ceea ce ne indică faptul că această relație nu a apărut în mod constant ca fiind semnificativă.

Relația justiției distributive cu dimensiunile comportamentului contraproductiv este prezentată în Tabelul 3. Datorită faptului că autorii studiilor identificate de noi au preferat să analizeze comportamentul contraproductiv din perspectiva sa bidimensională, nu s-a putut calcula un coeficient de corelație mediu pentru relația justiție distributivă-comportament contraproductiv (în general).

Tabelul 3. Relația dintre comportamentele contraproductive și justiția distributivă.

Relație	N	k	r(obs)	r(aj)	SD(aj)	r(min)	r(max)	% er.esant.	% consist	% total
JD-OCC	1660	6	-0.177	-0.246	0	-0.246	-0.246	100%	0	100%
JD-ICC	1763	7	-0.148	-0.201	0	-0.201	-0.201	100%	0	100%

Legendă: N=numărul cumulat de subiecți din toate studiile luate în considerare; k=numărul de studii luate în considerare; r(obs)=media ponderată a coeficienților de corelație; r(aj)=media ajustată a coeficienților de corelație, după eliminarea influențelor erorilor datorate consistenței interne a scalelor; SD(r.aj)=abaterea standard a lui r(aj); r(min)=limita inferioară a intervalului de încredere al coeficientului de corelație ($\alpha=.05$); r(max)=limita superioară a intervalului de încredere al coeficientului de corelație ($\alpha=.05$); %er.eșant.=procentul de varianță observată care poate fi atribuit erorilor de eșantionare; %consist.=procentul de varianță observată care poate fi atribuit erorilor de măsurare a variabilelor; %total=procentul total de varianță explicat de artefacte.

În relația JD și dimensiunile CC, coeficientul de corelație este negativ, de intensitate slabă, dar constant de la un studiu la altul. Aceasta înseamnă că, în studii viitoare, pentru obținerea unei corelații semnificative statistic este necesar un volum mai mare al eșantionului.

Relația dintre comportamentele contraproductive și afectivitatea negativă

Studiile care analizează emoțiile specifice cu impact asupra comportamentelor contraproductive susțin în special ideea că afectivitatea negativă (furie, frică, tristețe) are impact asupra comportamentelor contraproductive (Martinko, Gundlach &

Douglas, 2002). Un nivel crescut al afectivității negative conduce, prin diferite mecanisme, la etalarea unui comportament contraproductiv, în special datorită ostilității (furiei) resimțite la locul de muncă (Watson & Clark, 1994).

Tabelul 4 prezintă relația dintre comportamentele contraproductive și afectivitatea negativă.

Tabelul 4. Relația comportamentelor contraproductive și afectivitatea negativă.

Relație	N	k	r(obs)	r(aj)	SD(r.aj)	r(min)	r(max)	% er.eșant.	% consist	% total
AN-CCO	1271	6	0.349	0.509	0.094	0.325	0.693	28.02%	13.81%	41.83%
AN-CCI	1496	8	0.241	0.341	0	0.341	0.341	99.02%	16.13%	100%
AN-CC	2017	6	0.359	0.458	0.079	0.301	0.615	21.41%	9.95%	31.36%

Legendă: N=numărul cumulat de subiecți din toate studiile luate în considerare; k=numărul de studii luate în considerare; r(obs)=media ponderată a coeficienților de corelație; r(aj)=media ajustată a coeficienților de corelație, după eliminarea influențelor erorilor datorate consistenței interne a scalelor; SD(r.aj)=abaterea standard a lui r(aj); r(min)=limita inferioară a intervalului de încredere al coeficientului de corelație ($\alpha=.05$); r(max)=limita superioară a intervalului de încredere al coeficientului de corelație ($\alpha=.05$); %er.eșant.=procentul de varianță observată care poate fi atribuit erorilor de eșantionare; %consist.=procentul de varianță observată care poate fi atribuit erorilor de măsurare a variabilelor; %total=procentul total de varianță explicat de artefacte.

Relația afectivitate negativă-comportamente contraproductive este în general pozitivă, de intensitate medie. S-a constatat o omogenitate foarte bună a rezultatelor la nivelul relației afectivitate negativă-comportamente contraproductive interpersonale, dar pentru relația afectivitate negativă—comportamente contraproductive organizaționale și afectivitate negativă-comportamente contraproductive în general, omogenitatea lasă de dorit. Este foarte probabil ca această relație să fie aibă moderatorii care nu au fost luați în considerare în acest studiu.

Relația afectivitate negativă-comportament contraproductiv organizațional este mai puternică decât afectivitate negativă-comportament contraproductiv interpersonal, cel puțin la nivelul relației observate. Media ajustată a coeficientului de corelație dintre afectivitatea negativă și comportamentul contraproductiv organizațional a relevat relații de intensitate similară. Spre deosebire de relațiile prezentate anterior (justiție procedurală—comportament contraproductiv), erorile de măsurare a variabilelor au o pondere mai mare în a explica diferențele dintre studii. Acest aspect este important deoarece ne indică faptul că obținerea acestei relații este influențată în mai mare măsură de calitatea instrumentelor folosite.

Comparații cu metaanalize anterioare

În metaanaliza realizată de Herschovis și colab. (2007) nu s-au evidențiat diferențe între justiția procedurală și distributivă în predicția celor două tipuri de agresivitate, în sensul că ambele tipuri de justiție sunt în relații negative cu ambele tipuri de agresivitate. Menționăm că acest autor a folosit conceptul de agresivitate la locul de muncă, definit ca orice comportament inițiat de către angajați pentru a face rău unui individ din cadrul organizației sau organizației în sine, ținta fiind motivată să o evite (Neumann & Baron, 2005). Afectivitatea negativă, deși corelează cu cele două tipuri de agresivitate, nu s-a dovedit a fi un predictor al acestora în momentul în care a fost inclusă într-o analiză de regresie împreună cu alți predictorii. Din moment ce nu am realizat o astfel de regresie pornind de la rezultatele metaanalizei noastre, este dificil de estimat ce se poate întâmpla în astfel de ecuații de regresie cu variabilele identificate în acest studiu ca fiind asociate comportamentului contraproductiv.

În studiul lui Dalal (2005) a obținut corelații similare cu cele din studiul de față între justiția organizațională și comportamentele contraproductive ca și constructe globale, precum și între afectivitatea negativă și comportamentele contraproductive.

Discuții și implicații practice

Scopul acestei metaanalize a fost acela de a analiza tipul și intensitatea relației dintre comportamente contraproductive și anumiți predictorii ai acestora (justiția organizațională și fațetele ei și afectivitatea negativă).

Pe baza studiului întreprins se poate afirma că dintre fațetele justiției organizaționale **cel mai bun predictor al comportamentelor contraproductive este justiția procedurală**, deoarece rezultatele indică un efect mediu constant, indiferent de caracteristicile studiului.

Dacă angajații percep corectitudinea în aplicarea procedurilor, se vor implica într-o mică măsură în comportamente contraproductive la locul de muncă. Această relație este mai puternică pentru comportamentele contraproductive orientate către organizație. Rezultă că atunci când angajații percep că procedurile folosite în organizație sunt aplicate în mod constant, fără distorsiuni, fiind totodată fundamentate pe informații corecte, respectând standarde etice și cu posibilitatea exprimării punctului propriu de vedere cu referire la aplicarea procedurilor pentru luarea deciziilor, scade semnificativ riscul implicării lor în comportamente contraproductive.

Afectivitatea negativă la nivelul angajatului crește probabilitatea implicării acestuia în comportamente contraproductive la locul de muncă. Afectivitatea negativă are o influență mai mare asupra comportamentelor contraproductive orientate spre organizație. Predispoziția angajaților de a experimenta emoții negative sau de a gestiona dificil această experiență poate constitui un predictor al frecvenței comportamentelor contraproductive la locul de muncă. Cum afectivitatea negativă este o dimensiune a personalității, aceasta caracteristică poate fi investigată și identificată de angajatori încă din faza primelor proceduri de selecție a candidaților pentru o poziție (în acest scop se pot utiliza o serie de probe psihologice de profil). Această informație poate fi ulterior utilizată în cadrul programelor de dezvoltare organizațională (training, team-building, consiliere, coaching), pentru a asigura o intervenție utilă din perspectiva îmbunătățirii climatului organizațional.

Important pentru manageri este să acorde o mai mare atenție modului în care sunt aplicate procedurile în cadrul organizației, datorită riscului crescut ca acestea să conducă la realizarea comportamentelor contraproducti-

ve în încercarea de a restabili o anume echitate, având în vedere că justiția procedurală este cel mai important predictor al comportamentelor contraproductive organizaționale. Și, indiferent de comparație, această relație rămâne una semnificativă. Legătura semnificativă negativă între comportamentele contraproductive în general și justiția interacțională, relevă importanța ca angajații să se simtă tratați corect, cu respect și sinceritate și să le fie explicate deciziile luate de superiorii lor, având în vedere cele două fațete ale justiției interacționale (interpersonală și informațională). De asemenea, importantă este și relația dintre justiția distributivă, echitatea recompenselor și cele două fațete ale comportamentului contraproductiv. Angajații au nevoie ca rezultatele/recompensele pe care le primesc să reflecte efortul depus de către ei în munca lor, să fie adecvate muncii realizate și să fie justificate în raport cu performanța de care dau dovadă.

Implicații pentru cercetări viitoare

Metaanaliza de față și-a propus includerea doar a acelor articole care au măsurat comportamentul contraproductiv cu ajutorul chestionarelor special dezvoltate în acest sens. Această abordare reprezintă un punct forte al studiului de față, dar și o limită a lui: în baza rezultatelor prezentate este dificil de identificat intensitatea relației dintre comportamentele contraproductive specifice (de exemplu, furt) și variabilele corelate evidențiate în acest studiu.

O altă limită a demersului prezentat constă în faptul că, în situațiile în care am ajuns la relații eterogene între variabilele investigate, nu am reușit să analizăm posibilele variabile moderatoare. Această limită se datorează numărului relativ redus de studii existente în acest moment în literatura de specialitate, studii care să respecte toate condițiile de selecție a articolelor. Totuși, considerăm că relațiile evidențiate sunt cu atât mai valoroase, cu cât studiile incluse în metaanaliză prezentă sunt similare din punct de vedere metodologic.

Cercetările metaanalitice ulterioare trebuie să ia în considerare și ceilalți predictorii importanți ai comportamentelor contraproductive, cum ar fi factorii de personalitate, variabilele demografice și factorii situaționali precum satisfacția la locul de muncă sau factorii stresori organizaționali.

Bibliografie

*articole incluse în metaanaliză

- Ambrose, M., Seabright M.A., & Schminke, M. (2002). Sabotage in the workplace: The role of organizational justice. *Organizational Behavior & Human Decision Processes*, 89, 947 – 965.
- Aquino, K. (1995). Relationships among pay inequity, perceptions of procedural justice, and organizational citizenship. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 8, 21-33.
- *Aquino, K., Galperin, B., & Bennett, R. (2004). Social status and aggressiveness as moderators of the relationship between interactional justice and workplace deviance. *Journal of Applied Psychology*, 35, 5, 1001-1029.
- *Aquino, K., Lewis, M., & Bradfield, M. (1999). Justice constructs, negative affectivity, and employee deviance: a proposed model and empirical test. *Journal of Organizational Behavior*, 20, 1073-1091.
- Bennett, R., & Robinson, S. (2003). The Past, Present and Future of Workplace Deviance Research. In J. Greenberg (Ed.) *Organizational Behavior: The State of the Science*, (2nd edition) Mahwah, New York: Erlbaum, 247-281.
- *Bennett, R.J., & Robinson, S.L. (2000). Development of a measure of workplace deviance. *Journal of Applied Psychology*, 85, 3, 349-360.
- *Bruk-Lee, V., & Spector, P.E. (2006). The social stressors-counterproductive work behaviors link: are conflicts with supervisors and coworkers the same? *Journal of Occupational Health Psychology*, 11, 2, 145-156.
- Colquitt, J.A. (2001). On the Dimensionality of Organizational Justice: A Construct Validation of a Measure. *Journal of Applied Psychology*, 86, 3, 386-400.
- Crino, M.D. (1994). Employee sabotage: A random or preventable phenomenon? *Journal of Managerial Issues*, 6, 311–337.
- Dalal, R.S. (2005). A Meta-Analysis of the Relationship between Organizational citizenship behavior and Counterproductive Work Behavior. *Journal of Applied Psychology*, 90, 6, 1241-1255.
- *Dalal, R.S., Sims, C., & Spencer, S. (2003). The structure of discretionary behavior at work. In D.E. Rupp (Chair), *New frontiers in job satisfactions, job performance and their linkages*. Symposium conducted at the 18th Annual Meeting of the Society for industrial and organizational psychology, Orlando, Florida.
- *Douglas, S.C., & Martinko, M. J. (2001). Exploring the role of individual differences in the prediction of workplace aggression. *Journal of Applied Psychology*, 86, 4, 547-559.
- *Dupré, K., Inness, M., Connely, C., Barling J. & Hopton, C. (2006). Workplace aggression in teenage part-time employees. *Journal of Applied Psychology*, 91, 5, 987-997.
- Fox, S., & Spector, P.E. (1999). A model of work frustration- aggression. *Journal of Organizational Behavior*, 20, 915-931.
- *Fox, S., Spector, P.E., & Miles, D. (2001). Counterproductive Work Behavior (CWB) in Response to Job Stressors and Organizational Justice: Some Mediator and Moderator Tests for Autonomy and Emotions. *Journal of Vocational Behavior*, 59, 291–309.
- *Fox, S., Spector, P.E., Goh, A., & Bruusema, K. (2007). Does your coworker know what you're doing? Convergence of self- and peer-reports of counterproductive work behavior. *International Journal of Stress Management*, 14, 1, 41-60.
- Galperin, B. (2002). Determinants of deviance in the workplace. Unpublished doctoral thesis.
- George, J.M. (1990). Personality, affect, and behavior in groups. *Journal of Applied Psychology*, 75, 107-116.
- Greenberg, J. (1993). Stealing in the name of justice: informational and interpersonal moderators of theft reactions to underpayment inequity. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 54, 81-103.
- *Henle, C. (2005). Predicting workplace deviance from the interaction between organizational justice and personality. *Journal of Managerial Issues*, 17, 2, 247-263
- *Hepworth, W., & Towler, A. (2004). The effects of individual differences and charismatic leadership on workplace aggression. *Journal of Occupational Health Psychology*, 9, 2, 176-185.
- Herschovis, S.M., Turner, N., Barling, J., Arnold, K. A., Dupre, K.E., Inness, M., LeBlanc, M.M., & Sivanathan, N. (2007). Predicting workplace aggression: A Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology*, 92, 1, 228-238.
- Hunter, J.E., & Schmidt, F.L. (2004). *Methods of Meta-Analysis. Correcting Error and Bias in Research Findings*, Thousand Oaks: Sage Publishers.
- *Jelinek, R., & Ahearne, M. (2006). The enemy within: examining salesperson deviance and

- its determinants. *Journal of Personnel Selling and Sales Management*, 26 (4), 327-344.
- *Judge, T.A., Scott, B.A., & Ilies, R. (2006). Hostility, job attitudes, and workplace deviance. *Journal of Applied Psychology*, 91, 1, 126-138.
- *Kickul, J.R., Neuman, G., Parker, C., & Finkl, J. (2001). Settling the score: the role of organizational justice in the relationship between psychological contract breach and anticitizenship behavior. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 13, 2, 77-92.
- Lau, V.C.S., Au, W.T., & Ho, J.M.C. (2003). A qualitative and quantitative review of antecedents of counterproductive behavior in organizations. *Journal of Business and Psychology*, 18, 1, 73-99.
- *Lee, K., & Allen, N. (2002). Organizational citizenship behavior and workplace deviance: the role of affect and cognitions. *Journal of Applied Psychology*, 87, 1, 131-142.
- Lee, K., Ashton, M.C., & Shin, K.H. (2005). Personality correlates of workplace anti-social behavior. *Applied psychology: An International Review*, 54, 1, 81-98.
- *Marcus, B. & Schuler, H. (2004). Antecedents of counterproductive behavior at work: a general perspective. *Journal of Applied Psychology*, 89, 4, 647-660
- Marcus, B., Lee, K., & Ashton, M.C. (2007). Personality dimensions explaining relationships between integrity tests and counterproductive behavior: Big Five, or one in addition? *Personnel Psychology*, 60, 1, 1-34.
- Martinko, M., & Gundlach, M. & Douglas, S. (2002). Toward an integrative theory of counterproductive workplace behavior: a causal reasoning perspective. *International Journal of Selection and Assessment*, 10, 1/2, p. 36-50.
- *Mehta, K. (2000). Examining the relationships between motivational traits and counterproductive work behaviors. Unpublished thesis.
- *Miles, D.E., Borman, W.E., Spector, P. E. & Fox, S. (2002). Building and integrative model of extra role work behaviors: a comparison of counterproductive work behavior with organizational citizenship behavior. *International Journal of Selection and Assessment*, 10, 1/2, 51-57.
- Moorman, R.H. (1991). Relationship Between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behaviors: Do Fairness Perceptions Influence Employee Citizenship? *Journal of Applied Psychology*, 76, 6, 845-855.
- Necowitz, L.B., & Roznowski, M. (1994). Negative affectivity and job satisfaction: Cognitive processes underlying the relationship and effects on employee behaviors. *Journal of Vocational Behavior*, 45, 3, 270-294.
- Neuman, J. H., & Baron, R. A. (2005). Aggression in the workplace: A social psychological perspective. In S. Fox, & P. E. Spector (Eds.), *Counterproductive workplace behavior: Investigations of actors and targets* (pp. 13-40). Washington, DC: American Psychological Association.
- Niehoff, B., & Moorman, R. (1993). Justice as a mediator of the relationship between methods of monitoring and organizational citizenship behavior. *Academy of Management Journal*, 36, 3, 527-556.
- *Penney, L.M., & Spector, P.E. (2005). Job stress, incivility, and counterproductive work behavior (CWB): the moderating role of negative affectivity. *Journal of Organizational Behavior*, 26, 777-796.
- Robinson, S., & Bennett, R. (1995). A typology of deviant workplace behaviors: a multidimensional scaling study. *Academy of Management Journal*, 38, 2, 555-572.
- Russell, J.A., & Feldman Barrett, L. (1999). Core affect, prototypical emotional episodes, and other things called emotion: Dissecting the elephant. *Journal of Personality and Social Psychology*, Special Section on the Structure of Emotion, 76, 805-819.
- Russell, J.A. (1980). A Circumplex Model of Affect. *Journal of Personality and Social Psychology*, 39, 6, 1161-1178.
- Salgado, J.F. (2002). The Big Five Personality Dimensions and Counterproductive Behaviors. *International Journal of Selection and Assessment*, 10, 1/2, March-June, 117-125.
- Skarlicki, D.P. & Folger, R. (1997). Retaliation in the Workplace: The Roles of Distributive, Procedural, and Interactional Justice. *Journal of Applied Psychology*, 82, 3, 434-443.
- Skarlicki, D.P., Folger, R., & Tesluk, P. (1999). Personality as a moderator in the relationship between fairness and retaliation. *Academy of Management Journal*, 42, 1, 100-108.
- Spector, P.E., Fox, S., & Van Katwyk, P. T. (1999). The role of negative affectivity in employee reactions to job characteristics: Bias effect or substantive effect. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72, 205-218. (P)

- Spector, P.E. & Fox, S. (2005). The stressor-emotion model of counterproductive work behavior. În S. Fox & P.E. Spector (eds.) *Counterproductive work behavior: investigations of actors and targets*, APA.
- *Spector, P.E., Fox, S., Penney, L. M., Bruusema, K., Goh, A., & Kessler, S. (2006). The dimensionality of counterproductivity: Are all counterproductive behaviors created equal? *Journal of Vocational Behavior*, 68, 446-460.
- Staw, B.M., Bell, N.E., & Clausen, J. A. (1986). The dispositional approach to job attitudes: a lifetime longitudinal test. *Administrative Science Quarterly*, 56 - 77.
- *Thau, S., Aquino, K., & Wittek, R. (2007). An extension of uncertainty management theory to the self: the relationship between justice, social comparison orientation, and antisocial work behaviors. *Journal of Applied Psychology*, 92, 1, 250-258
- Van Katwyk, P.T., Fox, S., Spector, P.E., & Kelloway, E.K. (2000). Using the Job-related Affective Well-being Scale (JAWS) to investigate affective responses to work stressors. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5, 219-230.
- Watson, D., & Clark, L.A. (1994). *THE PANAS-X. Manual for the Positive and Negative Affect Schedule - Expanded Form*. The University of Iowa.
- Watson, D. (1985). Toward a Consensual Structure of Mood. *Psychological Bulletin*, 98, 2, 219-235.
- Warren, D. (2003). Constructive and destructive deviance in organizations. *Academy of Management Review*, 28, 4, 622-632.
- Watson, D., & Clark, L. A. (1984). Negative Affectivity: The disposition to experience aversive emotional states. *Psychological Bulletin*, 96, 465-490.

D&D Consultants, București

www.ddconsultants.ro



Instrumente psihometrice publicate de D&D Consultants/TestCentral

CPI™ (California Psychological Inventory (462, 434, 260))
 NPQ™ (Nonverbal Personality Questionnaire)
 FFNPQ™ (Five-Factor Nonverbal Personality Questionnaire)
 SWS™ (Survey of Work Styles)
 STAXI-2™ (State-Trait Anger Expression Inventory)
 FPI™ (Freiburg Persönlichkeitsinventar (Formele G și R))
 LSI™ (Learning Styles Inventory)
 MLQ™ (Multifactor Leadership Questionnaire (Forma 5X))
 STAI™ (State-Trait Anxiety Inventory)
 STAI-C™ (State-Trait Anxiety Inventory for Children)
 JVIS™ (Jackson Vocational Interest Survey)
 AMI™ (Achievement Motivation Inventory)
 FJAS™ (Fleishman Job Analysis Survey)

Instrumente psihometrice în curs de apariție:

ASSET™ (A Shortened Stress Evaluation Tool)
 EPQ™-R (Eysenck Personality Questionnaire, Revised)
 IVE™ (Eysenck's Impulsiveness Questionnaire)
 BFQ™-2 (Big Five Questionnaire)
 BFA™ (Big Five Adjectives)
 GAMA™ (General Ability Measure for Adults)
 MAB™-II (Multidimensional Aptitude Battery)
 NEO-PI-R™ (Revised NEO Personality Inventory)
 BASC-2™ (Behaviour Assessment System for Children, Second Edition)
 MSCEIT™ (Mayer Salovey Caruso Emotional Intelligence Test)
 EO-I™ (Emotional Quotient Inventory)
 TEDE6™ (Test d'évaluation dynamique de l'éducabilité)
 DDDI™ (Dula Dangerous Driving Index)