

Dariusz Turek

Katedra Gospodarowania Zasobami Pracy, Kolegium Nauk o Przedsiębiorstwie

Szkoła Główna Handlowa w Warszawie

Idea sprawiedliwości organizacyjnej w zarządzaniu zasobami ludzkimi

Wstęp

Od lat 80. XX wieku w literaturze dotyczącej zarządzania zasobami ludzkimi i zachowań organizacyjnych formułuje się obszar badawczy — „sprawiedliwość organizacyjna”¹. Jego powstanie wynikało z jednej strony z niezadowolenia badaczy organizacji z dotychczasowych wyników badań nad przyczynami nieefektywnych zachowań pracowników, z drugiej — z konieczności poszukiwania nowych predyktorów zaangażowania, efektywności i identyfikacji pracowników z organizacją, zachowań obywatelskich, kontrproduktywnych i nieetycznych, a także z chęci wytłumaczenia, dlaczego ludzie są skłonni rezygnować z podejmowanej pracy pomimo braku obiektywnych przyczyn².

W polskiej literaturze sprawiedliwość organizacyjna dość rzadko jest przedmiotem analizy, a jeśli już jest, to podejmowany jest bardziej przez psychologów pracy i organizacji³ niż przedstawicieli nauk o zarządzaniu. Warto zatem przybliżyć najważniejsze elementy tej koncepcji i ukazać, w jaki sposób wiąże się z zarządzaniem zasobami ludzkimi. Jak się bowiem okazuje to, czy organizacja postrzegana jest jako sprawiedliwa przez zatrudnionych pracowników, i czy wdraża się w niej sprawiedliwe procedury dotyczące np. rekrutacji, selekcji czy ocen pracowniczych silnie przekłada się na postawy

¹ J.A. Colquitt, *Two Decades of Organizational Justice: Findings, Controversies and Future Directions*, [w:] *Organizational Behavior. Micro Approaches*, red. J. Barling, C.L. Cooper, Sage, London 2008, s. 73.

² R. Cropanzano, D.E. Bowen, S.W. Gilliland, *The Management of Organizational Justice*, “Academy of Management Perspectives” 21 (4)/2007, s. 34–48; J.M. Nowakowski, D.E. Colon, *Organizational Justice: Looking Back, Looking Forward*, “The International Journal of Conflict Management” 16 (1)/2005, s. 4–29.

³ Z ważniejszych dotychczasowych opracowań w języku polskim warto wspomnieć: *Zaufanie i niesprawiedliwość a społeczne funkcjonowanie człowieka*, red. Z. Ratajczak, W. Wosińska, Katowice 1990; W. Wosińska, *Niesprawiedliwość w stosunkach interpersonalnych*, Katowice 1989; M. Macko, *Poczucie sprawiedliwości organizacyjnej a zachowania pracowników*, Poznań 2009.

i zachowania członków organizacji. A zatem jednym z czynników zarządzania pracownikami powinno uczynić się kreowanie „sprawiedliwej organizacji”⁴.

1. Pojęcie i wymiary sprawiedliwości organizacyjnej

Pojęcie „sprawiedliwości organizacyjnej” choć zaproponowane dopiero w artykule Greenberga⁵ nie jest oczywiście niczym nowym w analizach teoretycznych, bazuje bowiem z jednej strony na współczesnych filozoficznych i politologicznych koncepcjach sprawiedliwości Rawlsa, Nozicka czy Sena, z drugiej — na badaniach zjawisk społecznych, w tym przede wszystkim teoriach „wymiany społecznej” Blau, „równości” Adamsa, sprawiedliwości dystrybutywnej Homasa czy teorii wartości grupowych Linda i Tylera⁶. Jak zauważa Colquitt, pewne nawiązania do koncepcji sprawiedliwości organizacyjnej można też odszukać w pracach Stouffera i innych z lat 40. XX wieku, dotyczących zjawiska deprywacji nagrody⁷ oraz późniejszych — z lat 60. opracowań Frencha nad subiektywnym poczuciem sprawiedliwego traktowania przez pracodawców czy w końcu sprawiedliwości proceduralnej Thibauta i Walkera⁸.

Współcześnie przez sprawiedliwość organizacyjną rozumie się najczęściej ogólne poczucie jednostki obejmujące to, co jej zdaniem jest sprawiedliwe w miejscu pracy, a dotyczące kwestii wszelkiego rodzaju podziału (np. wynagrodzeń, możliwości rozwoju, stanowisk, itp.), procedur (kryteriów awansowania, premiowania, itp.) i interakcji społecznych (zasad komunikacji, szacunku, informacji zwrotnej, itp.)⁹. W takim rozumieniu sprawiedliwość nie jest obiektywnym standardem czy charakterystyką funkcjonowania danej organizacji, czy procesów zarządzania pracownikami, ale jedynie subiektywnym przekonaniem, wartościowaniem, oceną osoby na temat tego, jaka jest organizacja i co się w niej dzieje. Takie wartościowanie pełni jednak funkcję regulacyjną w aktywności jednostki, bowiem nie ogranicza się tylko do oceny, ale ma bezpośrednie odniesienie do sfery działań, obejmując procesy poznawcze, afektywne i motywacyjne. Choć zdecydowanie najczęściej podkreślany jest wymiar motywacyjny sprawiedliwości organizacyjnej (np. teoria motywacji Adamsa), to zaakcentowanie aspektu oceniająco-afektywnego jest o tyle uzasadnione, że podczas procesu wartościowania aktywizowanych jest szereg zjawisk dotyczących emocji i nastrojów człowieka, wynikających z oceny jakości transakcji i relacji zachodzących w ramach organizacji¹⁰.

⁴ J. Greenberg, *Everybody talks about organizational justice, but nobody does anything about it*, „Industrial and Organizational Psychology” 2/2009, s. 181–195.

⁵ Zob. J. Greenberg, *A taxonomy of organizational justice theories*, „Academy of Management Review” 12/1987, s. 9–22.

⁶ S.W. Gilliland, *Perceived fairness of selection systems: an organizational justice perspective*, „Academy of Management Review” 18 (4)/1993, s. 696.

⁷ J.A. Colquitt, *Two decades of organizational justice ...*, s. 73.

⁸ Za: M. Macko, *Poczucie sprawiedliwości organizacyjnej ...*, s. 39.

⁹ S.P. Robbins, T.A. Judge, *Organizational behavior*, Prentice Hall, New Jersey 2009, s. 229.

¹⁰ M. Macko, *Poczucie sprawiedliwości organizacyjnej ...*, s. 40.

Poczucie sprawiedliwości odnoszone jest najczęściej do trzech wymiarów: dystrybucji, procedur i interakcji¹¹, choć w literaturze przedmiotu wspomina się również o sprawiedliwości retribucyjnej (punitywnej)¹² i naprawczej¹³.

1.1. Sprawiedliwość dystrybutywna

Już w starożytności (u Arystotelesa) funkcjonowało pojęcie sprawiedliwości dystrybutywnej (wyrównawczej) zakładające, że każdy, kto uczestniczył w produkcji jakiegoś towaru, musi dostać część zysku, która jest proporcjonalna do jego wkładu pracy. Współcześnie, w naukach o zarządzaniu, jak podaje Colquitt — pojęciem tym określa się poczucie równowagi odnoszącej się do rozdzielania nagród/premii, wynikające z porównania indywidualnego wysiłku bądź zainwestowanych zasobów z wysiłkiem i zasobami innych osób¹⁴. W sposób ścisły ten rodzaj sprawiedliwości organizacyjnej nawiązuje do motywacyjnej teorii równości S. Adamsa. Według teorii Adamsa jednostka porównuje (mierzy) swój wysiłek (zasoby, kompetencję, energię, itp.) zawodowy z wysiłkiem innych osób na podobnych stanowiskach, a następnie odnosi wysiłek ten do otrzymanych wyników. Jeśli postrzega ona ten stosunek jako równy stosunkowi innych osób, to uznaje, że występuje stan sprawiedliwości. Jeśli stosunki te są nierówne, pojawia się poczucie niesprawiedliwości, co znaczy, że osoba uważa, że uzyskuje niedostateczne lub nadmierne nagrody za swoją pracę. Prowadzi to do konkretnych behawioralnych konsekwencji, których skutkiem może być wyższa albo niższa wydajność jednostki, lepsza lub gorsza jakość pracy, nieobecność lub dobrowolne odejście z miejsca pracy¹⁵.

Podkreślone w definicji sprawiedliwości dystrybutywnej pojęcie „poczucie równowagi” ukazuje, że sprawiedliwość nie musi być konstrukcją obiektywną. Innymi słowy, nawet w sytuacji gdy płace/nagrody/premie są wystandaryzowane, pracownicy mogą mieć poczucie niesprawiedliwego podziału, ponieważ:

- liczy się ich subiektywne wartościowanie wkładu w pracę, a nie obiektywne kryteria;
- liczy się to, do kogo się porównują;
- liczy się sposób, w jaki definiują nakłady i wyniki;
- liczy się miejsce i czas, w którym dokonują tego wartościowania.

Pomimo wskazanych problemów, poczucie sprawiedliwości dystrybutywnej jest jednym z ważniejszych czynników motywujących ludzi do pracy, mających wpływ, jak

¹¹ J.A. Colquitt, *Two decades of organizational justice ...*, s. 74–75.

¹² L.K. Trevino, G.R. Weaver, *organizational justice and ethics program “follow-through”: influences on employees’ harmful and helpful behavior*, „Business Ethics Quarterly” 11 (4)/2001, s. 651–671.

¹³ D.L. Kinder, *Restorative justice: not “rights”, but the right way to heal relationships at work*, „International Journal of Conflict Management” 18 (1)/2007, s. 4–22; J. Goodstein, K.D. Butterfield, *Extending the horizon of business ethics: restorative justice and the aftermath of unethical behavior*, „Business Ethics Quarterly” 20 (3)/2010, s. 453–480.

¹⁴ J.A. Colquitt, *Two decades of organizational justice ...*, s. 74.

¹⁵ S.P. Robbins, T.A. Judge, *Organizational behavior*, s. 226–228.

pokazują badania empiryczne, na wyniki pracy, poczucie satysfakcji, zaufanie, zaangażowanie czy liczbę odejść z pracy¹⁶.

Badania nad sprawiedliwością dystrybutywną, choć wyjaśniały mechanizmy motywacyjne podmiotu, z czasem okazało się, że nie samo otrzymanie nagrody/premii jest ważne dla podmiotu, ile sam proces/procedura jej przyznawania.

1.2. Sprawiedliwość proceduralna

Sprawiedliwość proceduralna, jak zauważa Greenberg, to postrzegana przez jednostkę uczciwość dotycząca zasad (reguł) alokacji zasobów w organizacji¹⁷. Została ona wprowadzona na teren badań organizacji ze społeczno-prawnych analiz Thibauta i Walkera, którzy analizowali sposoby oceniania i reagowania stron sporu, nie tyle na sam wyrok sądowy, ile na sam sposób (proces), który do tego wyroku doprowadził.

W analizie organizacyjnej sprawiedliwości proceduralnej ważne są dwa aspekty: proces kontroli decyzyjnej i proces wyjaśnienia. O ile pierwszy z nich dotyczy wiedzy pracowników o okolicznościach podejmowania decyzji przez menedżerów, o tyle drugi — to wiedza na temat przyczyn tych decyzji. Zdaniem W. Chan Kim i R. Mauborgne, to właśnie te dwa elementy sprawiedliwości proceduralnej decydują o tym, że pracownicy wykażą się większym stopniem zaangażowania w pracę¹⁸. W tym duchu Shepard, Lewicki i Minton dostrzegają silny wpływ subiektywnego przekonania o uczciwości lub nieuczciwości działań kierownictwa na postawy pracowników. Przykładowo, ukryte poczucie krzywdy może spowodować absencję pracownika lub gorsze wykonywanie przez niego zadań. Analogiczne przekonanie o sprawiedliwości procedur i decyzji może wpływać na lojalność i zwiększenie zaangażowania¹⁹.

Greenberg, powołując się na wcześniejsze badania autorów zajmujących się tą problematyką, zauważa, że sprawiedliwość proceduralną wzmacniają decyzje i zachowania kadry kierowniczej takie, jak: rzetelność przekazu, niezależność od konkretnych osób i czasu czy otwartość na zmiany²⁰.

Badanie empiryczne ukazują również, że dla pracowników sprawiedliwość proceduralna jest ważniejsza w sytuacji niemożności zastosowania lub braku sprawiedli-

¹⁶ Y. Cohen-Charash, P.E. Spector, *The role of justice in organizations: a metaanalysis*, "Organizational Behavior and Human Decision Processes" 86/2001, s. 278–321; J.A. Colquitt, D.E. Conlon, M.J. Wesson, C.O.L.H. Porter, K.Y. Ng, *justice at the millennium: a meta-analytic review of 25 years of organizational justice research*, "Journal of Applied Psychology" 86/2001, s. 425–445.

¹⁷ J. Greenberg, *Promote procedural justice to enhance acceptance of work outcomes*, [w:] *Handbook of principles of organizational behavior*, red. E.A. Locke, Blackwell Publishing, Oxford 2004, s. 181.

¹⁸ W. Chan Kim, R. Mauborgne, *Chcesz, by pracownicy dali z siebie wszystko? Graj fair!*, „Harvard Business Review Polska” 7–8/2006, s. 188.

¹⁹ B.H. Sheppard, R.J. Lewicki, J.W. Minton, *Organizational justice. the search for fairness in the workplace*, Lexington Books, New York 1992.

²⁰ J. Greenberg, *Promote procedural justice ...*, s. 183.

wości dystrybutywnej, bowiem umożliwia wyjaśnienie, dlaczego takie a nie inne postępowanie jest konieczne²¹.

1.3. Sprawiedliwość interakcji

Greenberg, odwołując się do wcześniejszych prac Biesa i Moaga, zaważa, że zarówno dystrybucja zasobów, jak i jakość procedur jest zdecydowanie niewystarczająca, aby pracownicy postrzegali i wartościowali organizację jako sprawiedliwą. Znaczącym elementem jest jeszcze sposób, w jaki menedżerowie dokonują alokacji zasobów i wdrażania procedur, a w szczególności relacje (komunikacyjne, interpersonalne) między kierownikami a podwładnymi podczas tych czynności²². Niewłaściwe zachowania zarządzających i sposób budowania relacji z współpracownikami, pomimo adekwatnej alokacji zasobów (np. premii, itp.), jak i sprawiedliwych procedur, może wpłynąć na subiektywne poczucie niesprawiedliwości. Kluczem do „poczucia sprawiedliwości” jest zatem „dobre traktowanie” pracowników polegające na przestrzeganiu zasad: szacunku, poprawności, uczciwej komunikacji i klarownych wyjaśnień²³. W tym krótkim, w zasadzie dość banalnym i oczywistym stwierdzeniu, kryje się jednak klucz do zrozumienia sprawiedliwości interakcji.

Od lat 80. XX w. szereg badań empirycznym nad konstruktem sprawiedliwości, doprowadził w końcu Greenberga do rozróżnienia wymiaru interpersonalnego i informacyjnego. Było to spowodowane faktem, że czynnik komunikacyjny (a więc zasady uczciwej komunikacji i klarownych wyjaśnień) w sposób odmienny od czynnika interpersonalnego (zasady szacunku i poprawności) tłumaczył wariację wyników dotyczącą zachowań organizacyjnych pracowników²⁴.

1.4. Sprawiedliwość retribucyjna

Badacze analizując przyczyny nieetycznych/nieproduktywnych zachowań pracowników zauważają, że sprawiedliwość retribucyjna pełni tu ważną funkcję, opiera się bowiem na przekonaniu, że osoba winna złego czynu powinna być ukarana, a ludzie, których postępowanie odbiega od ustalonych norm organizacyjnych, muszą ponieść karę²⁵. Trevino zaobserwowała, że sytuacja karania stanowi źródło ważnej informacji dla wszystkich pracowników odnośnie do standardów zachowań, konsekwencji złego postępowania, a przede wszystkim organizacyjnej sprawiedliwości²⁶. Bezpodstawna

²¹ J.C. Shaw, E. Wild, J.A. Colquitt, *To justify or excuse? A meta-analytic review of the effects of explanations*, „Journal of Applied Psychology” 88 (3)/2003, s. 444–458.

²² J. Greenberg, *Promote procedural justice ...*, s. 183.

²³ J.A. Colquitt, *Two decades of organizational justice ...*, s. 75.

²⁴ Ibidem, s. 76.

²⁵ R.E. Franken, *Psychologia motywacji*, GWP, Gdańsk 2005, s. 295.

²⁶ L.K. Trevino, *The social effects of punishment in organizations: a justice perspective*, „Academy of Management Review” 17 (4)/1992, s. 647–676.

albo zbyt duża kara, jakiej podlega pracownik, może być przyczyną negatywnej ewaluacji zarówno osoby, która ową karę przydziela, jak i całej organizacji.

1.5. Sprawiedliwość naprawcza

Tym terminem określa się najczęściej czynności, jakie podejmuje się w ramach procesu rozwiązywania sporów i konfliktów w organizacji. Do nauk o zarządzaniu została wprowadzona przez Bradfielda i Aquino z literatury prawniczej i kryminologii, gdzie stosowana była w analizie relacji między sprawcą a ofiarą²⁷. Obecnie, aby opisać proces mediacji i łagodzenia nieporozumień interpersonalnych i wzajemnych szkód, jakich doświadczają osoby funkcjonujące w środowisku organizacyjnym, stosuje się tę właśnie kategorię pojęciową²⁸.

Punktem wyjścia do zrozumienia sprawiedliwości naprawczej jest to, że przestępstwo w miejscu pracy jest przede wszystkim naruszeniem dóbr innych ludzi i zasad moralnych, a nie tylko naruszeniem zasad prawa. Zamiast zatem koncentrować się na karze dla osób, które wyrządzają jakąś krzywdę (np. molestowanie, mobbing), nacisk położyć należy na działania zmierzające do naprawienia przez sprawcę wyrządzonej szkody i następnie reintegrację obu stron z powrotem do organizacji. Natura sprawiedliwości naprawczej nie jest tylko instrumentalna, związana jedynie z uzdrowieniem bądź rekompensatą wyrządzonej krzywdy, ale również normatywna — dotycząca szeroko pojętej „etyki cnót”²⁹. Naprawa i zadośćuczynienie wyrządzonej krzywdy są zawsze bowiem uwikłane w kontekst moralny.

Jednym z głównych celów sprawiedliwości naprawczej jest zatem uzdrawianie relacji interpersonalnych i budowanie wspólnego przyjaznego klimatu do współpracy. W efekcie może to wpływać na większą identyfikację pracowników z organizacją, zaangażowanie i przede wszystkim na wyniki pracy³⁰.

2. Jak poczucie sprawiedliwości organizacyjnej stymuluje postawy i zachowania pracowników?

Zdaniem wielu badaczy „sądy sprawiedliwościowe” nie są zwykłymi procesami wartościowania organizacji, aktorów (pracowników) i wszelkich zjawisk w niej zachodzących, ale pełnią ważną funkcję, polegającą na redukcji poczucia niepewności³¹. Każdy bowiem pracownik postawiony jest w sytuacji asymetrii informacji i przez to dysponu-

²⁷ M. Bradfield, K. Aquino, *The effects of blame attributions and offender likeableness on forgiveness and revenge in the workplace*, „Journal of Management” 25/1999, s. 607–631.

²⁸ D.L. Kinder, *Restorative justice ...*, s. 8.

²⁹ J. Goodstein, K.D. Butterfield, *Extending the horizon of business ethics...*, s. 456.

³⁰ D.L. Kinder, *Restorative justice ...*, op. cit, s. 15–16.

³¹ J.A. Colquitt, *Two decades of organizational justice ...*, s. 77.

je ograniczoną wiedzą na temat tego, co robią inne osoby, jakie są rezultaty ich pracy, w jaki sposób są za to wynagradzani, jak postępują menedżerowie wyższego szczebla wobec innych uczestników życia organizacyjnego, dlatego też chce odczuwać, że jego miejsce pracy jest „sprawiedliwe”. Ponadto postrzeganie otoczenia organizacyjnego nie ma charakteru mechanistycznego, ale w proces ten zaangażowane są procesy myślowe, emocjonalne, indywidualne style i schematy poznawcze, dotychczasowe doświadczenia czy wyobrażenia³². Na takiej podstawie Van den Bos i Lind wprowadzili do badań nad sprawiedliwością koncepcję „zarządzania niepewnością”, która wskazuje, że jednostka chce tworzyć sądy na temat sprawiedliwości, gdyż postawiona jest wobec licznych sytuacji niepewności: odnośnie do wyników pracy, statusu wewnątrz organizacji, poczucia zaufania czy w końcu moralności³³.

Poczucie sprawiedliwości odnośnie do wyników daje jednostce poczucie kontroli, że jej wkład i oczekiwania dotyczące pracy rekompensowane są adekwatnymi nagrodami (zyskami). Czyli subiektywne odczucie równowagi i proporcjonalności wkładu i zysku zapewnia w sposób instrumentalny długoterminową realizację jej własnego interesu ekonomicznego, nawet pomimo wystąpienia różnych nieprzewidywanych sytuacji i zmienności.

Poczucie sprawiedliwości odnośnie do statusu wynika z grupowego (zespołowego) charakteru pracy. Pracownicy dbają o sprawiedliwość, gdyż w aspekcie relacyjnym zyskują dzięki temu poczucie przynależności do grupy (organizacji), a tym samym wzmacniają poziom wzajemnej akceptacji i identyfikacji.

Poczucie sprawiedliwości odnośnie do zaufania związane jest z występowaniem u ludzi tzw. heurystyki sprawiedliwościowej. Pracownicy na podstawie dostępnych informacji lub opinii (na temat zaufania do przełożonych, poprawności procedur, alokacji zasobów, relacji interpersonalnych) tworzą a następnie wykorzystują mentalny model sprawiedliwości. Pozwala to przewidywać przyszłe decyzje i umożliwia kontrolę nad tym, co dzieje się w firmie. Heurystyki sprawiedliwościowe, jak wyjaśnia Colquitt, umożliwiają rozwiązanie dylematów społecznych, jakie są udziałem każdego pracownika. Dylematy te dotyczą wyboru między indywidualnym zyskiem (nagrodą, uznaniem, itp.) wynikającym z większego zaangażowania w pracę, a obawą przed wykorzystywaniem w przyszłości przez przełożonych³⁴. Jeśli w organizacji brak procedur i zasad regulujących taką sytuację, to pracownik zachowuje się zgodnie z dostępną mu heurystyką (ufam — nie ufam) i w ten sposób redukuje negatywne napięcie związane z sytuacją niepewności.

Poczucie sprawiedliwości odnośnie do moralności związane jest z potrzebą przestrzegania przez pracowników zasad moralnych (czy to z powodu własnego interesu, czy też dla dobra grupy i społeczności). Złamanie tych zasad (np. wyrządzona krzywda) powoduje tzw. reakcję deontyczną — konieczność naprawienia krzywdy. Deontyczny model sprawiedliwości³⁵ sugeruje, że istnieje jakiś „obowiązek”, „obligacja” czy

³² M. Macko, *Poczucie sprawiedliwości organizacyjnej ...*, s. 57.

³³ Za: J.A. Colquitt, *Two decades of organizational justice ...*, s. 77–79.

³⁴ Ibidem, s. 78.

³⁵ Cropanzano i Stein omawiając moralną perspektywę sprawiedliwości przedstawiają trzy różne modele: Lerner, Fogler i Skitki. Więcej na ten temat zob. R. Cropanzano, J.H. Stein, *Organizational justice and be-*

„powinność”, która motywuje ludzi do przestrzegania owych norm moralnych, a jeśli któryś z pracowników dokonuje transgresji tych zasad w pozostałych uczestnikach życia organizacyjnego uruchamia się tendencja punitywne i represyjna. Jest ona tym silniejsza, im w większym stopniu nastąpiło przekroczenie norm³⁶.

Tabela 1. Przegląd badań nad związkiem poczucia sprawiedliwości i zachowań organizacyjnych

Typ sprawiedliwości organizacyjnej	Wyniki badań	Autorzy
Ogólna sprawiedliwość	— poczucie satysfakcji, zaangażowanie, zaufanie, zachowania obywatelskie — nieetyczne zachowania, tendencja do raportowania nieetycznych zachowań — jakość wykonywanych usług	Rezaiean, Givi, Nasrabadi (2010) ¹ Trevino, Weaver (2001) ² Simons, Roberson ³
Dystrybucyjna	— poczucie satysfakcji i zaangażowanie — Wypalenie zawodowe — zachowania obywatelskie, intencja odejścia z pracy — dzielenie się wiedzą — produktywność, motywacja do pozostania w obecnym miejscu pracy, satysfakcja z pracy, zaangażowanie, zaufanie organizacyjne	Kumar, Bakhshi, Rani (2009) ⁴ Liljegren, Ekberg (2009) ⁵ Zhang, Agarwal (2009) ⁶ Park, Yeon Son, Lee, Yun (2009) ⁷ Karriker (2007) ⁸
Proceduralna	— poczucie satysfakcji i zaangażowanie — wypalenie zawodowe — dobrostan psychiczny — zachowania obywatelskie, intencja odejścia z pracy — absencje w miejscu pracy — wykonywanie zadań — produktywność, motywacja do pozostania w obecnym miejscu pracy, wewnętrzna motywacja, satysfakcja z pracy, zaangażowanie, zaufanie organizacyjne, jakość usług	Kumar, Bakhshi, Rani (2009) Liljegren, Ekberg (2009) Schmitt, Dorfel (1999) ⁹ Zhang, Agarwal (2009) Shapira-Lishchinsky, Rosenblatt (2009) ¹⁰ DeConick, Johnson (2009) ¹¹ Karriker (2007)

havioral ethics: promises and prospects, “Business Ethics Quarterly” 19 (2)/2009, s. 193–233.

³⁶ Ibidem, s. 202.

Typ sprawiedliwości organizacyjnej	Wyniki badań	Autorzy
Interpersonalna	— wypalenie zawodowe — zachowania obywatelskie, intencja odejścia z pracy	Liljegren, Ekberg (2009) Zhang, Agarwal (2009)
Retrybucyjna	— nieetyczne zachowania	Trevino (1992) ¹²
Naprawcza	— satysfakcję z pracy, zaufanie — identyfikację pracowników z organizacją, zaangażowanie, wyniki pracy, liczbę konfliktów w organizacji	Goodstein, Butterfield (2010) ¹³ Kinder (2007) ¹⁴

Źródło: opracowanie własne

Przyjmując, że generowanie sądów sprawiedliwościowych jest immanentnie związane z samym funkcjonowaniem organizacyjnym (czy to z powodu wyników, statusu, zaufania, czy moralności), warto przeanalizować sposób, w jaki poczucie sprawiedliwości organizacyjnej przekłada się na postawy i zachowania zatrudnionych.

Badania nad takimi związkami zaczęto dość wcześnie. Pod koniec lat 80. i na początku lat 90. XX wieku wykazano, że sprawiedliwość organizacyjna jest silnym predyktorem zachowań pracowników, szczególnie jeśli chodzi o poczucie satysfakcji z pracy, zaangażowanie, zaufanie i gotowość do odejścia z pracy (średnie korelacje oscylowały w granicy $r=0,5$)³⁷. Współczesne analizy, z ostatnich kilku lat rozszerzają pierwotne wnioski, (tabela 1.) ukazując, że poczucie sprawiedliwości (wysokie lub niskie) przyczynia się ponadto do: większej liczby zachowań nieetycznych, kontrproduktywnych, gotowości do raportowania przestępstw w miejscu pracy, wypalenia zawodowego, wyczerpania emocjonalnego, konfliktów, dobrostanu psychicznego, dzielenia się wiedzą czy też produktywności.

Wybrane badania ukazują, że sprawiedliwość organizacyjna jest płodnym konstruktem, tłumaczącym szereg zachowań organizacyjnych. Jednak z faktu, że coś występuje, lub, że coś zależy od czegoś innego, nie można w sposób konkluzywny wnioskować, o tym, jak należy działać. Innymi słowy, badania te nie wyjaśniają, a raczej nie wskazują, jakie kroki powinna podjąć osoba zarządzająca organizacją, aby stworzyć wśród swoich pracowników poczucie sprawiedliwości. Sam wymiar empiryczno-opisowy jest niewystarczający dla tworzenia i rozwijania „sprawiedliwości organizacyjnej”.

³⁷ W sposób przekrojowy rezultaty badań nad wymiarami sprawiedliwości organizacyjnej przedstawiają Cohen-Charash i Spector, a także Colquitt i inni. Zob. Y. Cohen-Charash, P.E. Spector, *The role of justice in organizations ...*, op. cit.; J.A. Colquitt, D.E. Conlon, M.J. Wesson, C.O.L.H. Porter, K.Y. Ng, *Justice at the Millennium ...*, op. cit.

3. Sprawiedliwość organizacyjna a zarządzanie ludźmi organizacji

Jak podkreślają Cropanzano, Bowen i Gilliland, sprawiedliwość organizacyjna nie jest i nie musi być jedynie konstruktem służącym wyjaśnianiu zachowań pracowników, ale może być również narzędziem zarządzania pracownikami. Greenberg wręcz zachęca badaczy zajmujących się tą problematyką, aby podejmowali i poszukiwali sposobów lub metod budowania „sprawiedliwości organizacyjnej”. W działaniach i praktykach, które menedżerowie mogą zastosować leży bowiem klucz do kształtowania „sprawiedliwego” środowiska pracy.

„Zarządzanie sprawiedliwością” nie jest jednak zadaniem, ani łatwym, ani pozbawionym problemów. Po pierwsze, dlatego że pojęcie „sprawiedliwości” uwikłane w nierozwiązywalne problemy filozoficzne dotyczące tego, co to znaczy sprawiedliwe, dla kogo, w jakim czasie, miejscu i pod jakim względem. Sprawiedliwość również jest terminem wartościującym, a zatem wkracza w wymiar etyki i może być z tego powodu odrzucane na płaszczyźnie nauk społecznych.

Po drugie, omawiany konstrukt ma charakter podmiotowy/subiektywny. Co znaczy, że o poczuciu sprawiedliwości/niesprawiedliwości decydują sami pracownicy (ich postawy, oczekiwania, subiektywne poczucie krzywdy, standardy ewaluacji, dostęp do informacji, cechy osobowości), a nie obiektywne działania kadry menedżerskiej. Przykładowo, Nowakowski i Colon po dokonaniu przeglądu licznych badań twierdzili, że na subiektywne poczucie sprawiedliwości organizacyjnej wpływają: **czynniki środowiskowe** (branża organizacji, normy kulturowe, struktury organizacyjne, sposoby definiowania ról, czynniki zaangażowania, wrażliwość społeczna, zaufanie do autorytetów) i **czynniki podmiotowe** (doświadczenia związane z procesami selekcji, poczucie samoskuteczności, płeć, cechy osobowości, dystans władzy, ideologia, poczucie kontroli, wrażliwość na podtrzymywanie sprawiedliwości i równości, odraczanie gratyfikacji). Wartościowanie w wymiarze sprawiedliwe–niesprawiedliwe sprowadza się zatem nie do łatwo dostępnych bieżących porównań społecznych, a do rzeczywistych procesów organizacyjnych. Co może determinować fakt, że te same działania przełożonych lub te same zasady alokacji zasobów przez jednych pracowników postrzegane będą jako sprawiedliwe, a przez innych jako niesprawiedliwe.

Po trzecie, jak wspomina sam Greenberg, zarządzanie sprawiedliwością jest trudne z powodu niskiej świadomości menedżerów odnośnie do problematyki „sprawiedliwości” i braku dokładnych praktycznych wskazówek, które uniemożliwiają stosowanie tej koncepcji.

Po czwarte, „sprawiedliwość organizacyjna” jest głównie obiektem zainteresowań psychologów organizacji, którzy mierzą, liczą i porównują, a nie starają się stosować w praktyce. Wymagana jest zatem współpraca badaczy, aby integrować psychologię i zarządzanie. Dopiero wówczas możliwe będzie wypracowanie wspólnych stanowisk i praktycznych dyrektyw.

Pomimo wskazanych problemów można wskazać zarówno pola w zarządzaniu zasobami ludzkimi, w których można wykorzystać koncepcję „sprawiedliwości organizacyjnej”, jak i konkretne działania, jakie menedżerowie mogą zastosować.

Karriker wskazuje, że koncepcja „sprawiedliwości” jest i może być użyteczna w strategicznym zarządzaniu zasobami ludzkimi i jej zastosowanie może podnosić konkurencyjność przedsiębiorstw. Dzieje się tak nie tylko, dlatego że pracownicy działają efektywniej, gdy postrzegają swoją organizację jako sprawiedliwą, ale też, dlatego że tworzy się przyjazny, oparty na zaufaniu klimat w całym przedsiębiorstwie, umożliwiający współpracę i dzielenie się wiedzą.

Aby jednak taki klimat stworzyć, należy w poszczególnych wymiarach zarządzania organizacją (np. procesach selekcji, motywacji i oceniania) realizować zasady sprawiedliwościowe.

3.1. Sprawiedliwość organizacyjna w procesie selekcji pracowników

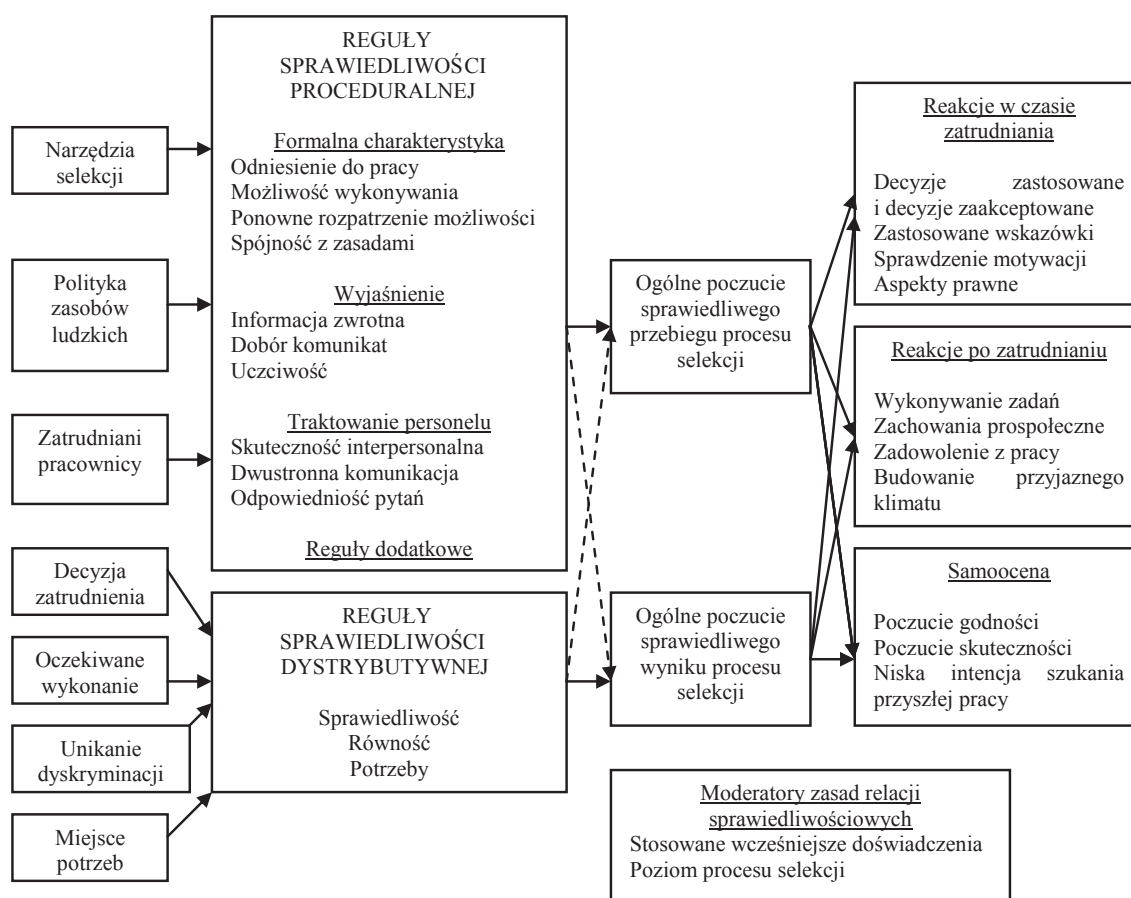
Dla większości kandydatów do pracy, proces rekrutacji i selekcji jest pierwszym kontaktem z organizacją i to, jak byli traktowani podczas tego procesu, może wpływać na ich późniejsze decyzje i zachowania. Jak referują Cropanzano i inni, zatrudniani, którzy czują się sprawiedliwie potraktowani, są bardziej skłonni pozytywnie wartościować daną firmę i dobrze o niej mówić swoim znajomym, w przeciwieństwie do osób, które czują się potraktowane niesprawiedliwie. Ponadto gdy dana osoba otrzyma zatrudnienie w wyniku „sprawiedliwego” procesu rekrutacji, jest bardziej skłonna angażować się w swoje obowiązki i obdarzać zaufaniem swoich przełożonych.

W procesie selekcji należy pamiętać, że najważniejszym elementem wyzwalającym sądy sprawiedliwościowe są stosowane procedury i interakcje z kandydatami. Bezpośrednie relacje osoby nadzorującej proces rekrutacji z pracownikami, począwszy od fazy wstępnej (przyjmowanie zgłoszeń) aż do zakończenia (decyzja rekrutacyjna) są podstawą ewaluacji sprawiedliwościowej. Zatem, jak wskazują badacze, należy przede wszystkim zadbać o:

- odpowiednie pytania i metody selekcji: pytania nie mogą być zbyt osobiste i muszą dotyczyć pracy; metody (np. testy psychologiczne, ankiety, itp.) muszą weryfikować kompetencje potrzebne na danym stanowisku;
- odpowiednią ilość czasu na poszczególne pytania bądź zadania.

Stosowanie tych zasad nie zawsze idzie w parze z rzeczywistymi praktykami rekrutacyjnymi. Dzieje się tak, dlatego że niektóre metody selekcji powszechnie uznane za rzetelne i trafne prognostycznie (np. testy inteligencji, osobowości) nie spełniają zasad sprawiedliwościowych. Pytania w nich zawarte nie odnoszą się bowiem do kontekstu zawodowego i wymagań związanych ze stanowiskiem pracy. A te, które są słabym prognostykiem przyszłej efektywności zawodowej określane są mianem sprawiedliwych (np. wywiad niestrukturyzowany). Sytuacja ta określana jest mianem „paradoksu sprawiedliwości rekrutacyjnej”.

Aby przezwyciężyć ten paradoks i zbudować oparty na sprawiedliwości proces selekcji, Cropanzano i inni proponują stosowanie metod opartych na próbkach pracy, testach nawiązujących do zadań zawodowych, częściowo ustrukturyzowanych wywiadach i przede wszystkim — rzetelnych informacjach zwrotnych do kandydatów.



Rysunek 1. Model zastosowania sprawiedliwości organizacyjnej do procesu selekcji pracowników

Źródło: S.W. Gilliland, *The perceived fairness of selection systems ...*, op. cit, s. 700

Powyższe dyrektywy uzupełniają stworzony przez Gillilanda holistyczny model „sprawiedliwości selekcyjnej”³⁸ (rysunek 1), który w zamyśle autora ma nie tylko wyzwać poczucie sprawiedliwości, lecz także prowadzić do konkretnych behawioralnych wskaźników. Efektem uczciwego procesu rekrutacji jest bowiem zarówno wzrost efektywności wykonywania zadań, wzrost zachowań prospołecznych, jak i większe zadowolenie z pracy i gotowość do budowanie przyjaznego klimatu organizacyjnego oraz pozytywna samoocena, poczucie samoskuteczności, spadek intencji szukania przyszłej pracy.

Model ten jest oczywiście jedynie pewną próbą zastosowania w praktyce dezyderatów sprawiedliwościowych, ale wydaje się, że na tyle ciekawą, że warto w przyszłości dokonać empirycznej jego weryfikacji.

³⁸ S.W. Gilliland, *The perceived fairness of selection systems ...*, op. cit.

3.2. Sprawiedliwość organizacyjna w zakresie motywacji i oceniania pracowników

Choć zagadnienia motywacji i ocen pracowników są bardzo rozległe, warto chociaż pokrótce wskazać kilka problemów, jakie wynikają z analiz badaczy zajmujących się problematyką „sprawiedliwości organizacyjnej”.

Motywacja oparta na sprawiedliwości musi równoważyć nagrody za wydajność poszczególnych pracowników ze spójnością grupy pracowniczej. Zachwianie proporcji w premiowaniu jednych pracowników powoduje reakcje niesprawiedliwości wśród innych. Z drugiej strony — brak nagrody dla najbardziej wydajnych obniża ich poczucie satysfakcji i zaangażowanie i potencjalnie może być powodem odejścia z pracy. Kluczem do rozwiązania tego dylematu jest, nie tyle sprawiedliwość dystrybucji zasobów, ile sprawiedliwość procedur nagradzania. Aby procedury te zapewniały poczucie sprawiedliwości należy pamiętać o czterech podstawowych zasadach: rzetelności przekazu, niezależności od konkretnych osób i czasu, a także otwartości na zmiany. Zgodnie z sugestiami Greenberga menedżerowie, chcąc doskonalić sprawiedliwość proceduralną w zakresie motywacji, powinni odbywać specjalistyczne szkolenia. Badania tego autora dowodzą, że szkolenia takie istotnie zmniejszają problemy z zarządzaniem pracownikami³⁹. W szczególności menedżerowie tacy w sposób bardziej przyjazny i respektujący prawa i potrzeby pracowników potrafią komunikować negatywne informacje. W jednym z badań przeprowadzonych w dwóch zakładach produkcyjnych przekazano pracownikom informacje o obniżeniu pensji o 15%. W pierwszej fabryce kierownicy grzecznie, ale stanowczo i szybko (15 min.) przedstawili informację o redukcji płac, w drugiej poświęcono ok. 30 min. na ten sam zabieg, z tą różnicą, że umożliwiono zadawanie pytań pracownikom, a także wyrażono ubolewanie z zaistniałego faktu. Po 10 tygodniach od przekazanej informacji okazało się, że w drugim zakładzie produkcyjnym zanotowano ok. 80% mniej kradzieży, a także pracownicy tego zakładu byli 15 razy mniej skłonni do rezygnacji z pracy. Kluczem do sukcesu, jak się okazało, było wyjaśnienie przyczyn decyzji, wyrażeni żalu i przede wszystkim gotowość kadry zarządzającej do odpowiedzi na zadane przez pracowników pytania⁴⁰.

Natomiast w problematyce ocen pracowniczych przez pryzmat „sprawiedliwościowy” na uwagę zasługują wyniki badań ukazujące, że w sytuacji, gdy pracownicy mają możliwość ustosunkowania się do oceny, wykazują do niej większe zaufanie i interpretują je jako bardziej sprawiedliwe⁴¹. Ponadto sprawiedliwościowe sądy wzmacniają: podanie terminu i kryteriów oceny pracowniczej, opieranie się jedynie na empirycznych dowodach, a nie subiektywnych przekonaniach, a także możliwość przedstawienia własnej interpretacji sytuacji problemowej. Podobnie jak w przypadku motywacji, także i tu, najważniejsze okazują się „sprawiedliwościowe procedury”. Bez dobrych, odpowiednich kryteriów oceny i bez adekwatnej postawy przełożonych, oceny pracownicze mogą wyrządzać więcej krzywdy niż dawać zysku.

³⁹ J. Greenberg, *Promote procedural justice ...*, s. 189.

⁴⁰ J. Greenberg, *Stealing in the name of justice: informational and interpersonal moderators of theft reactions to underpayment inequity*, „Organizational Behavior and Human Decision Processes” 54/1993, s. 81–103.

⁴¹ R. Cropanzano, D.E. Bowen, S.W. Gilliland, *The management of organizational justice*, s. 44.

Podsumowanie

Pomimo, że paradygmat „sprawiedliwościowy” nie jest w pełni ukształtowany, a nawet można stwierdzić mocniej — dopiero raczkuje, doczekał jednak kilku ciekawych wniosków odnośnie zarządzania zasobami ludzkimi. Po pierwsze, unaoczniał, że dla pracowników, a w szczególności dla poziomu ich motywacji, satysfakcji i zaangażowania ważne są sprawiedliwe zasady podziału dóbr, systemów wynagrodzeń i relacji z przełożonymi. Po drugie, ukazał, że wartościowanie organizacji przez pracowników nie musi być oparte na obiektywnych kryteriach (subiektywne poczucie), a mimo to powoduje konkretne behawioralne skutki. Po trzecie, umocnił w świadomości praktyków zarządzania potrzebę „zarządzania humanistycznego” opartego na etyce, szacunku i wartościach moralnych. Po czwarte, uwrażliwił na decyzje i zachowania kadry menedżerskiej, które zawsze powinny być oparte na zasadach sprawiedliwych, a nawet jedno odstępstwo od nich może powodować negatywne skutki. *Last but not least* ukazał, że wszelkie procesy organizacyjne (rekrutacji, kierowania, motywowania, oceniania, itp.) podlegają ewaluacji sprawiedliwościowej.

Bibliografia

1. Bradfield M., Aquino K., *The effects of blame attributions and offender likeableness on forgiveness and revenge in the workplace*, „Journal of Management” 25/1999.
2. Chan Kim W., Mauborgne R., *Chcesz, by pracownicy dali z siebie wszystko? Graj fair!*, „Harvard Business Review Polska” 7–8/2006.
3. Cohen-Charash Y., Spector P.E., *The role of justice in organizations: a metaanalysis*, „Organizational Behavior and Human Decision Processes” 86/2001.
4. Colquitt J.A., *Two decades of organizational justice: findings, controversies and future directions*, [w:] *Organizational behavior. micro approaches*, red. J. Barling, C.L. Cooper, Sage, London 2008.
5. Colquitt J.A., Conlon D.E., Wesson M.J., Porter C.O.L.H., Ng K.Y., *Justice at the millennium: a meta-analytic review of 25 years of organizational justice research*, „Journal of Applied Psychology” 86/2001.
6. Cropanzano R., Bowen D.E., Gilliland S.W., *The management of organizational justice*, „Academy of Management Perspectives” 21 (4)/2007.
7. Cropanzano R., Stein J.H., *Organizational justice and behavioral ethics: promises and prospects*, „Business Ethics Quarterly” 19 (2)/2009.
8. DeConick J.B., Johnson J.T., *The effects of perceived supervisor support, perceived organizational support, and organizational justice on turnover among salespeople*, „Journal of Personal Selling & Sales Management” 29 (4)/2009.
9. Franken R.E., *Psychologia motywacji*, GWP, Gdańsk 2005.
10. Gilliland S.W., *Perceived fairness of selection systems: an organizational justice perspective*, „Academy of Management Review” 18 (4)/1993.
11. Goodstein J., Butterfield K.D., *Extending the horizon of business ethics: restorative justice and the aftermath of unethical behavior*, „Business Ethics Quarterly” 20 (3)/2010.
12. Greenberg J., *A taxonomy of organizational justice theories*, „academy of management review” 12/1987.

13. Greenberg J., *Stealing in the name of justice: informational and interpersonal moderators of theft reactions to underpayment inequity*, "Organizational Behavior and Human Decision Processes" 54/1993.
14. Greenberg J., *Promote procedural justice to enhance acceptance of work outcomes*, in: *handbook of principles of organizational behavior*, red. E.A. Locke, Blackwell Publishing, Oxford 2004.
15. Greenberg J., *Everybody talks about organizational justice, but nobody does anything about it*, "Industrial and Organizational Psychology" 2/2009.
16. Karriker J., *Justice as strategy: the role of procedural justice in an organizational realignment*, "Journal of Change Management" 3–4 (7)/2007.
17. Kinder D.L., *Restorative justice: not "rights", but the right way to heal relationships at work*, "International Journal of Conflict Management" 18 (1)/2007.
18. Kumar K., Bakhshi A., Rani E., *Organizational justice perceptions as predictor of job satisfaction and organizational commitment*, "Journal of Management Research" 7 (10)/2009.
19. Lefkowitz J., *To prosper, organizational psychology should... expand the values of organizational psychology to match the quality of its ethics*, "Journal of Organizational Behavior" 29/2008.
20. Liljegren M., Ekberg K., *The associations between perceived distributive, procedural, and interactional organizational justice, self-rated health and burnout*, "Work" 33/2009.
21. Lopez P.D., *Studying organizational justice theory applications in the field: a practitioner's perspective*, "Industrial and Organizational Psychology" 2/2009.
22. Macko M., *Poczucie sprawiedliwości organizacyjnej a zachowania pracowników*, UAM, Poznań 2009.
23. Nowakowski J.M., Colon D.E., *Organizational justice: looking back, looking forward*, "The International Journal of Conflict Management" 16 (1)/2005.
24. Park H., Yeon Son S., Lee S., Yun S., *Organizational justice and knowledge sharing*, "International Journal of Business Research" 9 (4)/2009.
25. Rezaiean A., Givi H.E., Nasrabadi M.B., *The relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors: the mediating role of organizational commitment, satisfaction and trust*, "Research Journal of Business Management" 4 (2)/2010.
26. Robbins S.P., Judge T.A., *Organizational behavior*, Prentice Hall, New Jersey 2009.
27. Schmitt M., Dorfel M., *Procedural injustice at work, justice sensitivity, job satisfaction and psychosomatic well-being*, "European Journal of Social Psychology" 29/1999.
28. Shapira-Lishchinsky O., Rosenblatt Z., *Perceptions of organizational ethics as predictors of work absence: a test of alternative absence measures*, "Journal of Business Ethics" 88/2009.
29. Shaw J.C., Wild E., Colquitt J.A., *To justify or excuse? A meta-analytic review of the effects of explanations*, "Journal of Applied Psychology" 88 (3)/2003.
30. Sheppard B.H., Lewicki R.J., Minton J.W., *Organizational justice. the search for fairness in the workplace*, Lexington Books, New York 1992.
31. Simons T., Roberson Q., *Why managers should care about fairness: the effects of aggregate justice perceptions on organizational outcomes*, "Journal of Applied Psychology" 88/2003.
32. Steiner D., Gilliland S.W., *Justice reactions to personnel selection techniques in France and the United States*, "Journal of Applied Psychology" 1996, Vol. 81.
33. Trevino L.K., *The social effects of punishment in organizations: a justice perspective*, "Academy of Management Review" 17 (4)/1992.
34. Trevino L.K., Weaver G.R., *Organizational justice and ethics program "follow-through": influences on employees' harmful and helpful behavior*, "Business Ethics Quarterly" 11 (4)/2001.
35. Wosińska W., *Niesprawiedliwość w stosunkach interpersonalnych*, Katowice 1989.

36. *Zaufanie i niesprawiedliwość a społeczne funkcjonowanie człowieka*, red. Z. Ratajczak, W. Wosińska, Katowice 1990.
37. Zhang H., Agarwal N.C., *The mediating roles of organizational justice on the relationships between HR practices and workplace outcomes: an investigation in China*, "The International Journal of Human Resource Management" 3 (2)/2009.

EFFECTUAL LOCAL LEADERS

This paper describes the concepts of organizational justice. It was indicate that organizational justice is not only a predictor of employee behaviours (eg, involvement, job satisfaction, turnover intention, counterproductive work behavior), but may also be the subject of human resources management. Idea of organizational justice can in fact be used in a number of personnel processes: selection and recruitment processes, motivating employees, or evaluating.

Keywords: **organizational justice, employee behaviours, human resources management**

Słowa kluczowe: **sprawiedliwość organizacyjna, zachowania pracowników, zarządzanie zasobami ludzkimi**