

Dariusz Turek

Sprawiedliwość organizacyjna w przedsiębiorstwie

Poszukując odpowiedzi na pytanie: co jest potrzebne pracownikom aby odczuli satysfakcję z pracy, identyfikowali się z organizacją w której pracują i z zaangażowaniem podejmowali się realizacji zadań zawodowych, badacze formułują kilka alternatywnych odpowiedzi. Z jednej strony wskazują na warunki pracy, stopień zaspokojenia potrzeb, czynniki motywacyjne, kulturę czy atrakcyjność samej organizacji. Z drugiej na kontekst społeczny, w tym przede wszystkim relacje ze współpracownikami i bezpośrednimi przełożonymi. Od niedawna w literaturze przedmiotu zaczęto wskazywać również na aspekty o charakterze etycznym, w tym przede wszystkim na ład moralny, poczucie zaufania i sprawiedliwość organizacyjną.

Pierwsze dwa wskazane czynniki (tj. ład moralny i zaufanie), choć szeroko omawiane przez teoretyków, wydają się jednak wtórne w stosunku do sprawiedliwości organizacyjnej. To bowiem sprawiedliwość, a precyzyjniej – poczucie sprawiedliwości jest podstawą kształtowania się zaufania, ładu moralnego – a w efekcie produktywnych zachowań pracowniczych¹⁴⁾. Zatem kreowanie „sprawiedliwej organizacji” powinno się uczynić jedną z najważniejszych dyrektyw w zarządzaniu pracownikami, a zarazem nowym paradygmatem⁸⁾.

Pojęcie sprawiedliwości organizacyjnej

Pojęcie „sprawiedliwości organizacyjnej” do słownika teorii organizacji i zarządzania wprowadził w latach ‘80. XX wieku Greenberg⁷⁾. Pojawienie się tego terminu wynikało głównie z niezadowolenia teoretyków z dotychczasowych wyników badań nad przyczynami nieefektywnych zachowań pracowniczych, oraz z konieczności poszukiwania nowych predyktorów zaangażowania, efektywności i identyfikacji pracowników z organizacją, zachowań obywatelskich kontrproduktywnych i nieetycznych. Ponadto szukano wytłumaczenia, dlaczego ludzie są skłonni rezygnować z podejmowanej pracy pomimo braku obiektywnych przyczyn³⁾. Samo pojęcie sprawiedliwości nie jest oczywiście niczym nowym. Bazuje z jednej strony na współczesnych filozoficznych i politologicznych koncepcjach sprawiedliwości Rawlsa, Nozicka czy Sena, z drugiej – na analizach zjawisk społecznych, w tym przede wszystkim teoriach: „wymiany społecznej” Blau, „równości” Adamsa, sprawiedliwości dystrybucyjnej Homasa, sprawiedliwości proceduralnej Thibauta i Walkera, teorii wartości grupowych Linda i Tylera, czy na opracowaniach Stouffera i innych z lat ‘40. XX wieku, dotyczących zjawiska deprywacji nagrody²⁾.

Współcześnie przez sprawiedliwość organizacyjną rozumie się najczęściej ogół-

ne 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, zwalniania, itp.)⁵⁾, i interakcji społecznych (zasad komunikacji, szacunku, informacji zwrotnej, itp.). W takim rozumieniu sprawiedliwość nie jest obiektywnym standardem, ani charakterystyką funkcjonowania danej organizacji, czy procesów zarządzania pracownikami, a jedynie subiektywnym przekonaniem, wartościowaniem czy oceną osoby na temat tego, jaka jest, i co się dzieje w tej organizacji.

Sprawiedliwość dystrybucyjna

Sprawiedliwością rozdzielczą określa się poczucie równowagi odnoszącej się do dystrybucji nagród/premii, wynikającej z porównania indywidualnego wysiłku, bądź zainwestowanych zasobów z wysiłkiem i zasobami innych osób²⁾. W sposób ścisły, ten rodzaj sprawiedliwości organizacyjnej nawiązuje do konceptualizacji Homasa¹¹⁾, motywacyjnej teorii sprawiedliwości (*equity theory*) Adamsa¹⁾ i analiz Deutscha⁴⁾. 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 ten stosunek jako równy stosunkowi innych osób, to uznaje ten stan za sprawiedliwy. Jeśli stosunki te są nierówne pojawia się poczucie niesprawiedliwości, tzn. dana 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 pracy.

Deutsch rozszerzył koncepcję sprawiedliwości stwierdzając, że nie tylko

dystrybucja kapitału może powodować poczucie niesprawiedliwości, ale także wszystkie inne zasoby organizacji. Oprócz sprawiedliwego podziału (zależnego od wyników), należy uwzględnić także zasady równości podziału (*equality*) i indywidualnych potrzeb. Co wskazuje, że wszystkie osoby powinny mieć potencjalną możliwość otrzymywania podobnych wynagrodzeń, premii, awansów, itp., i realizacji własnych potrzeb⁴⁾.

Sprawiedliwość proceduralna

Krytyka sprawiedliwości dystrybucyjnej dokonana przez Leventhala, dotyczy tego, że sam podział (nawet jeśli jest sprawiedliwy), często nie zmienia wartościowania organizacji jako sprawiedliwej/niesprawiedliwej, bowiem dla pracowników liczą się bardziej zasady podziału, niż sam podział. Zainspirowało to badaczy do poszukiwania innych dróg analizy funkcjonowania organizacji, skoncentrowali się oni zatem na procedurach które miały prowadzić do sprawiedliwej dystrybucji¹³⁾. Jak zaznacza Greenberg, terminem sprawiedliwość proceduralna opisuje się postrzegany przez jednostkę proces (zbiór reguł) alokacji zasobów w organizacji⁹⁾. Został on wprowadzony na teren badań organizacji ze społeczno-prawnych analiz Thibauta i Walkera, dotyczących sposobów oceniania i reagowania stron sporu, nie tyle na sam wyrok sądowy, ile na sposób (proces), który do tego wyroku doprowadził¹⁸⁾.

W analizie organizacyjnej sprawiedliwości proceduralnej ważne są dwa aspekty, mianowicie: proces kontroli decyzyjnej i proces wyjaśniania. Pierwszy z nich dotyczy wiedzy pracowników o okolicznościach podejmowania decyzji przez menedżerów, drugi – to wiedza na temat przyczyn tych decyzji.

Dwa wspomniane procesy powinny być oparte na sześciu podstawowych zasadach regulujących funkcjonowanie organizacji:

- równości: wszyscy pracownicy powinni być traktowani tak samo;
- braku stronniczości w zakresie karania lub nagradzania;
- dokładności: decyzje powinny być podejmowane w oparciu o dokładne informacje;
- uczestnictwa: wszystkie zainteresowane strony mają możliwość udziału w podejmowaniu decyzji;
- naprawy: powinien istnieć proces odwołania lub inny mechanizm tłumaczenia zaistniałych błędów;
- etyki: normy etyki zawodowej są nienaruszalne¹³.

Jak wskazują badacze, zasady te pozwalają nie tylko wzmacniać motywację i zaangażowanie pracowników w zadania zawodowe, ale także rozwiązywać pojawiające się w organizacji konflikty, łagodzić sytuację w przypadku obniżki wynagrodzeń, czy wręcz zwolnień. Stąd określane są często jako „efekt sprawiedliwego procesu” (*fair process effect*)³.

Sprawiedliwość interakcji

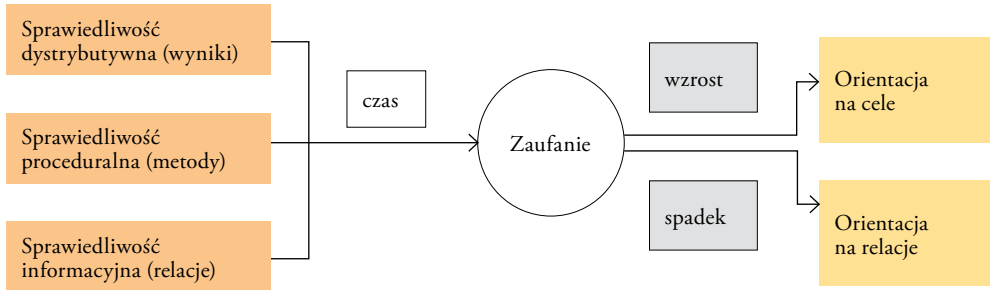
Jak wykazali badacze, zarówno dystrybucja zasobów jak i jakość procedur, może okazać się niewystarczająca, aby pracownicy postrzegali i wartościowali organizację jako sprawiedliwą. Znaczącym elementem jest jeszcze sposób, w jaki kierownicy dokonują alokacji zasobów i wdrażania procedur, a w szczególności relacje (komunikacyjne, interpersonalne) między przełożonymi a podwładnymi podczas tych czynności⁹. Niewłaściwe zachowania zarządzających i sposób budowania relacji ze 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 wyjaśnień²). Zatrudnieni, gdy pomijani są w procesach decyzyjnych i informacyjnych, gdy są traktowani instrumentalnie, ani nie mają zaufania do swoich przełożonych, ani nie wykazują zaangażowania w pracę; a ponadto nieraz nawet przejawiają gotowość do zachowań agresywnych, i niezgodnych z prawem.

Przykładowo, w badaniu przeprowadzonym w dwóch zakładach produkcyjnych pracowników poinformowano o obniżeniu pensji o 15 proc. 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 proc. 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, wyrażenie żalu, a przede wszystkim gotowość kadry zarządzającej do odpowiedzi na zadane przez pracowników pytania¹⁰.

Poszczególne wymiary sprawiedliwości organizacyjnej, jak wykazują badania empiryczne, silnie wiążą się z postawami i zachowaniami pracowników. Do tej pory wykazano, że „poczucie sprawiedliwości” koreluje z: satysfakcją z pracy, zaangażowaniem, gotowością do odejścia z pracy, częstszymi zachowaniami nieetycznymi, gotowością do raportowania przestępstw w miejscu pracy, wypaleniem zawodowym, wyczerpaniem emocjonalnym, konfliktami, dobrostanem psychicznym, dzieleniem się wiedzą czy też wynikami pracy¹⁹). Ponadto sprawiedliwość organizacyjna jest podstawą kształtowania się zaufania organizacyjnego, które wzmacnia produktywnie zachowania pracowni-
cze (rysunek 1).

Rysunek 1 Sprawiedliwość organizacyjna a wyniki pracy



Źródło: J.A. Wagner III, J.R. Hollenbeck, *Organizational Behavior*, Routledge, New York 2010, p. 165.

Zaufanie organizacyjne oparte na sprawiedliwości powoduje, że poszczególni pracownicy mniej skupiając się na relacjach, gdyż są one poprawne, mogą skoncentrować swoje wysiłki na realizacji zadań zawodowych¹⁶. Zatem kluczem do efektywnego zarządzania jest stworzenie „sprawiedliwości organizacyjnej” w zakresie podziału, reguł i informacji.

W kierunku zarządzania sprawiedliwością organizacyjną

Skoro sprawiedliwość organizacyjna jest tak ważnym czynnikiem determinującym funkcjonowanie poszczególnych pracowników, jak i całej organizacji, to pojawia się pytanie – jak tym zarządzać?

Próby aplikacji dyrektyw sprawiedliwościowych do funkcjonowania organizacji biznesowych w literaturze przedmiotu odnajdujemy już od lat '90. XX wieku. Dotyczą one jednak głównie zarządzania zasobami ludzkimi, a w szczególności procesów rekrutacji i selekcji, motywowania i oceniania pracowników^{3,5}. W 2009 r. na łamach czerwowego numeru „Industrial and Organizational Psychology” opublikowano dyskusję badaczy zajmujących się tą problematyką, na temat możliwości i potencjalnych barier praktycznego wykorzystania koncepcji „sprawiedliwości organizacyjnej”. Główne wnioski wynikające z tej dyskusji sprowadzają się do: problemów definicyjnych „sprawiedliwości organizacyjnej”; rozbieżności teorii i praktyki; implikacji badawczych i apli-

kacji praktycznych; problemów w relacji między sprawiedliwością a niesprawiedliwością organizacyjną; instrumentalnego stosowania sprawiedliwości w jej kontekście moralnym; ujęcia makro (sprawiedliwościowych procedur w organizacji), a ujęcia mikro (postępowania kierowników)⁶.

Pomimo problemów jakie pojawiają się z praktycznym stosowaniem idei „sprawiedliwości organizacyjnej”, większość badaczy jest zgodna, że paradygmat sprawiedliwościowy jest atrakcyjny poznawczo i ważny aplikacyjnie. Oferuje bowiem nowe możliwości w zarządzaniu pracownikami. Przykładowo Karriker wskazuje, że koncepcja „sprawiedliwości” jest i może być użyteczna w strategicznym zarządzaniu zasobami ludzkimi, a jej zastosowanie może podnosić konkurencyjność przedsiębiorstw¹². 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.

Przed teoretykami i praktykami zarządzania stoi wyzwanie – wyjaśnienia kilku wątpliwości i odpowiedzi na pytania, z których najważniejsze to:

- Czy „sprawiedliwość organizacyjna” może być traktowana jako zasób przedsiębiorstwa, skoro jest jedynie subiektywnym przekonaniem pracowników?
- Co zrobić w sytuacji, gdy część pra-

owników ocenia dane procedury bądź zasady podziału jako sprawiedliwe, a część jako niesprawiedliwe? – czyli, co jest miarą sprawiedliwości?

- Czy „sprawiedliwość organizacyjna” ma charakter statyczny, czy dynamiczny? A jeśli jest procesem dynamicznym, to jakie są metody jego kontrolowania i monitorowania?
- Jak połączyć „sprawiedliwość organizacyjną” ze społeczną odpowiedzialnością przedsiębiorstwa?
- Czy można rozszerzyć pojęcie „sprawiedliwości organizacyjnej” np. na „sprawiedliwość rynkową”, a jeśli tak, to co będzie wymiarem tej sprawiedliwości?

Pomimo braku odpowiedzi na powyższe pytania, część teoretyków i praktyków zarządzania nie tylko formułuje dyrektywy do postępowania dla menedżerów, ale wręcz szkoli kadre zarządzającą z zakresu sprawiedliwości, osiągając przy tym zadawalające rezultaty, mierzone wzrostem zachowań obywatelskich i wydajnością pracy podwładnych im pracowników¹⁷⁾.

Bibliografia:

1. Adams J.S., *Inequity in Social Exchange*, [in:] *Advances in Experimental Social Psychology*, ed. L. Berkowitz, Academic Press, New York 1965, pp. 267–299.
2. Colquitt J.A., *Two Decades of Organizational Justice: Findings, Controversies and Future Directions*, [in:] *Organizational Behavior. Micro Approaches*, eds. J. Barling, C.L. Cooper, Sage, London 2008, p. 73.
3. Cropanzano R., Bowen D.E., Gilliland S.W., *The Management of Organizational Justice*, “Academy of Management Perspectives” 2007, Vol. 21, Issue 4, pp. 34–48.
4. Deutsch M., *Equity, Equality, and Need: What Determines Which Value Will be Used as the Basis of Distributive Justice?*, “Journal of Social Issues” 1975, Vol. 31, No. 3, pp. 137–149.
5. Gilliland S.W., *Perceived Fairness of Selection Systems: An Organizational Justice Perspective*, “Academy of Management Review” 1993, Vol. 18., No. 4, pp. 694–734.
6. Greenberg J., *Applying Organizational Justice: Questionable Claims and Promising Suggestions*, “Industrial and Organizational Psychology” 2009, Vol. 2, pp. 230–241.
7. Greenberg J., *A Taxonomy of Organizational Justice Theories*, “Academy of Management Review” 1987, Vol. 12, pp. 9–22.
8. Greenberg J., *Everybody Talks About Organizational Justice, But Nobody Does Anything About It*, “Industrial and Organizational Psychology” 2009, Vol. 2, pp. 181–195.
9. Greenberg J., *Promote Procedural Justice to Enhance Acceptance of Work Outcomes*, [in:] *Handbook of Principles of Organizational Behavior*, ed. E.A. Locke, Blackwell Publishing, Oxford 2004, p. 181.
10. Greenberg J., *Stealing in the Name of Justice: Informational and Interpersonal Moderators of Theft Reactions to Underpayment Inequity*, “Organizational Behavior and Human Decision Processes” 1993, Vol. 54, pp. 81–103.
11. Homans G.C., *Social Behavior: Its Elementary Forms*, Harcourt, New York 1961.
12. Karriker J., *Justice as Strategy: the Role of Procedural Justice in an Organizational Realignment*, “Journal of Change Management” 2007, Vol. 7, No. 3–4, pp. 329–342.
13. Leventhal G.S., *What Should be Done with Equity Theory? New Approaches to the Study of Justice in Social Relationships*, [in:] *Social exchange: Advances in experimental and social psychology*, eds. K. Gergen, M. Greenberg, R. Willis, Plenum, New York 1980, pp. 91–131.
14. Nowakowski J.M., Colon D.E., *Organizational Justice: Looking Back, Looking Forward*, “The International Journal of Conflict Management” 2005, Vol. 16, No. 1, pp. 4–29.
15. Robbins S.P., Judge T.A., *Organizational Behavior*, Prentice Hall, New Jersey 2009, p. 229.
16. Salamon S.D., Robinson S.L., *Trust that Binds: The Impact of Collective Felt Trust on Organizational Performance*, “Journal of Applied Psychology” 2008, Vol. 93, pp. 593–601.
17. Skarlicki D.P., Latham G.P., *Leadership Training in Organizational Justice to Increase Citizenship Behavior Within a Union: A Replication*, “Personnel Psychology” 1997, Vol. 50, pp. 617–633.
18. Thibaut J., Walker L., *Procedural Justice: A Psychological Analysis*, Hillsdale, NJ: Erlbaum 1975.
19. Turek D., *Idea sprawiedliwości organizacyjnej w zarządzaniu zasobami ludzkimi* (w druku).