
ОБЗОРЫ

Справедливость в организации: условия и последствия

ГУЛЕВИЧ Ольга Александровна

Кандидат психологических наук, доцент, Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики» (Москва)

E-mail: ogulevich@hse.ru

Справедливость – один из ключевых параметров оценки организационного взаимодействия. Он оказывает влияние на аттитюды, эмоции и организационное поведение сотрудников. Давая оценку справедливости организационных процедур, люди ориентируются на ряд социальных норм. Каковы эти нормы? Ради чего работники соблюдают требования справедливости? Каким образом можно повысить справедливость организационного взаимодействия? Данные вопросы будут рассмотрены в настоящей статье.

Ключевые слова: дистрибутивная справедливость; межличностная справедливость; информационная справедливость; процедурная справедливость; организационные аттитюды; организационное поведение.

«Меня не взяли на работу, а ведь я – хороший специалист»; «Мой начальник вчера накричал на меня»; «Мы с Катей все делали вместе, а ей заплатили больше»; «Нас отправили на аттестацию, но не предупредили, что там будет. Вот мы и опозорились»; «Мой руководитель никогда не спрашивает моего мнения, а ведь я мог бы много рассказать». Подобные фразы часто заканчиваются словами: «Это несправедливо!»

Справедливость – один из ключевых параметров, по которым сотрудники оценивают процессы, происходящие в организации. Прием на работу, аттестация, повышение, распределение отпусков и увольнение – это лишь некоторые решения, при восприятии которых люди обращаются к этому критерию.

Как работники понимают справедливость в организации? Почему стремятся к ее соблюдению? В каких случаях пренебрегают ее требованиями? Как можно повысить справедливость взаимодействия? Ответы на эти вопросы дают психологические исследования, которые проводятся на протяжении последних 30 лет.

Как сотрудники понимают справедливость: индивидуальные и коллективные суждения

Согласно исследованиям, оценивая справедливость организационного взаимодействия, люди ориентируются на совокупность норм, затрагивающих как процесс вынесения решения (процедурный, межличностный, информационный компоненты), так и его результат (дистрибутивный компонент) (табл. 1). Они следят за тем, соблюдает ли эти нормы человек,

Таблица 1. Нормы организационной справедливости

Аспект справедливости	Нормы организационной справедливости
Информационная справедливость	<p><i>Справедливо такое взаимодействие, участники которого получают...</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • честные объяснения относительно процедуры вынесения решения и возможных результатов (честность) • понятные объяснения (ясность) • исчерпывающие объяснения (полнота) • разъяснения заблаговременно (своевременность) • объяснения с учетом своих индивидуальных особенностей (индивидуализированность)
Процедурная справедливость	<p><i>Справедлива такая процедура...</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • которая дает возможность собрать точную и полную информацию об участниках взаимодействия (точность и полнота информации) • участники которой имеют возможность повлиять на ее исход (контроль за результатом) • в рамках которой все заинтересованные стороны имеют возможность высказать свое мнение (контроль за процессом) • которая дает возможность изменять неправильные решения, например, подавать на них апелляцию (коррекция) • которая может быть использована в разных ситуациях и для разных участников (единообразие) • при которой принятое решение не зависит от имеющихся у руководителя предубеждений (нейтрализация предубеждений) • которая соответствует существующим в обществе этическим нормам (этичность)
Межличностная справедливость	<p><i>Справедливо такое взаимодействие, в ходе которого руководитель...</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • ведет себя вежливо (вежливость) • проявляет уважение к остальным участникам, дает им возможность «сохранить лицо» (уважение)
Дистрибутивная справедливость	<p><i>Справедливо, когда чем больше...</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • объем проделанной человеком работы, тем выше вознаграждение (беспристрастность) • усилий человек прикладывает при выполнении работы, тем выше вознаграждение (усилия) • способности и знания человека, тем выше вознаграждение (способности) • потребности человека, тем выше вознаграждение (потребности) <p><i>Справедливо, когда все сотрудники получают одинаковый результат (равенство)</i></p>

принимая решения и претворяющий их в жизнь. Как правило, речь идет о действиях руководителя [Colquitt, 2001].

Информационная справедливость определяется осведомленностью сотрудников о процедуре взаимодействия. Она включает пять основных норм, связанных с честностью, ясностью, полнотой, своевременностью и индивидуализированностью объяснений [Bies, Moag, 1986; Shapiro et al., 1994].

Процедурная справедливость затрагивает сбор и анализ информации о деятельности сотрудников. Она включает семь основных норм. По данным североамериканских и западноевропейских исследований, эти принципы образуют в сознании сотрудников единое целое. В то же время российские респонденты подразделяют процедурную справедливость на «возможность контроля» (контроль за процессом и результатом, коррекция) и «равенство прав» (единообразие, нейтрализация предубеждений) [Lind, Tyler, 1988; Thibaut, Walker, 1975].

Межличностная справедливость касается того, как обошлись с участниками взаимодействия. Она включает две нормы – вежливости и уважения [Bies, 1987; Bies, Moag, 1986].

И наконец, **дистрибутивная справедливость** включает нормы, регламентирующие распределение вознаграждения между сотрудниками, выполняющими какую-либо работу.

Как правило, они используются при оценке поведения руководителя, принимающего решение о размере материального и нематериального поощрения работников. В организационном контексте наибольшее значение имеют так называемые дифференцирующие принципы – беспристрастность, распределение по потребностям и усилиям, в соответствии с которыми вознаграждение сотрудника зависит от его вклада в деятельность.

Описанные выше компоненты справедливости оказывают совместное влияние на общую оценку организационной справедливости. Другими словами, более справедливым считается решение, при вынесении которого были соблюдены нормы из нескольких разных компонентов.

Давая общую оценку организационному взаимодействию и принятому на его основе решению, человек опирается на *два источника*: на текущую информацию о нем и предварительные ожидания.

Ожидания могут возникать как перед началом общения, так и на первых стадиях этого процесса. Они служат своеобразным фильтром, который должна преодолеть информация о текущем взаимодействии. Люди уделяют больше внимания той информации, которая соответствует предварительным ожиданиям. Впоследствии они дают высокую оценку тому общению, в котором подтвердились их позитивные ожидания, и низкую – негативные.

Текущие сведения о справедливости поступают к человеку на протяжении всего взаимодействия. Если человек не обладает информацией о соблюдении одного компонента, то при оценке справедливости он ориентируется на другие. Например, сотрудники придают большее значение дистрибутивной справедливости, если не знают об особенностях процедуры, и наоборот. Влияние текущей информации максимально при отсутствии предварительных ожиданий.

Возникает вопрос: кто является субъектом суждения о справедливости и что именно он оценивает? Варианты ответа на этот вопрос представлены в табл. 2. Суждение о справедливости организационного взаимодействия может выносить один человек или группа людей; в первом случае речь идет об индивидуальном, а во втором – о групповом субъекте. Причем эти суждения могут затрагивать действия как отдельного человека (например, непосредственного руководителя), так и группы в целом [Cropanzano et al., 2007].

Таблица 2. Типы суждений о справедливости

		Объект оценки	
		Индивид	Группа
Субъект оценки	Индивид	Индивидуальные суждения о справедливости	Внутригрупповая справедливость (intraunit justice)
	Группа	Климат справедливости (justice climate)	Межгрупповая справедливость (unterunit justice)

Большинство эмпирических исследований, проведенных к настоящему времени, затрагивают индивидуальные суждения сотрудников о действиях конкретного руководителя (индивидуальные суждения). Однако в последнее время исследователи проявляют все больший интерес к двум другим типам суждений – климату справедливости и внутригрупповой справедливости.

Климат справедливости означает разделенную между членами группы оценку справедливости конкретного руководителя. Он возникает благодаря общению сотрудников, в ходе которого они обсуждают с коллегами свои мысли и чувства. Некоторые исследова-

тели называют это эмоциональным или когнитивным «заражением». Обмен усиливается сходством между людьми. Психологические исследования показывают, что одним из наиболее сильных факторов аттракции и, как следствие, первичной сплоченности группы является сходство установок (социальных установок) и ценностей. Чем однороднее группа, тем сильнее климат [Rupp, Paddock, 2010].

Климат обладает двумя основными характеристиками: уровнем и силой [Cropanzano et al., 2007; Li, Cropanzano, 2009; Roberson, Williamson, 2010; Umphress, Stoverink, 2010]. **Уровень климата** – это степень позитивности группового суждения: чем выше члены группы оценивают справедливость организационного взаимодействия, тем выше уровень. Он вычисляется как среднее арифметическое оценок справедливости действий руководителя, данных отдельными представителями рабочей группы. **Сила климата** определяется однородностью оценок, данных отдельными сотрудниками, т.е. стандартным отклонением или дисперсией.

В пользу различия между уровнем и силой климата говорит их зависимость от разных факторов. В частности, уровень климата справедливости выше при наличии руководителя с сильно выраженной готовностью к согласию, сознательностью и низким уровнем нейротизма («большая пятерка»). Кроме того, более высокую оценку справедливости руководителя дают члены небольших сообществ с высоким уровнем коллективизма. В то же время сила климата зависит от частоты встречи сотрудников с руководителем, размера и однородности группы, а также от наличия взаимозависимости и сплоченности. В целом более похожие оценки справедливости дают члены небольших, однородных по социально-демографическому составу и психологическим характеристикам групп, которые часто встречаются со своим руководителем, зависят друг от друга при выполнении деятельности и обладают высоким уровнем сплоченности [Li, Cropanzano, 2009; Roberson, Williamson, 2010]. Климат может быть сформирован на разных уровнях: рабочей группы и организации в целом. Интересно, что уровень и сила климата на одном уровне могут не соответствовать его характеристикам на другом. В частности, люди могут считать непосредственного руководителя справедливым, а руководство организации в целом – нет, или наоборот [Cropanzano et al., 2007].

В то же время под *внутригрупповой справедливостью* понимается оценка, которую отдельный сотрудник дает своим коллегам. Другими словами, это суждения о справедливости людей, имеющих равный статус. В последнее время были предприняты отдельные попытки рассмотреть подобные оценки как еще одно измерение климата. В данном случае речь идет о различии между климатом, сформированным действиями руководителя, и климатом «равных» [Rupp, Paddock, 2010].

Что касается *межгрупповой справедливости*, то ее составляют суждения, которые человек выносит от лица своей рабочей группы по отношению к членам другой группы. Такие суждения о справедливости рассматриваются в рамках межгрупповых отношений и не привлекают особого интереса.

На что влияет справедливость взаимодействия?

Оценка справедливости относится к числу основных регуляторов социального взаимодействия. Человек не только сам соблюдает нормы справедливости, но и следит за тем, как ведут себя другие люди. Их действия и заранее сформированные ожидания вызывают у него различные когнитивные, эмоциональные и поведенческие реакции [Гулевич, 2011б].

Регулятивную функцию выполняют как индивидуальные суждения людей о справедливости, так и распространенный в группе климат [Li, Cropanzano, 2009; Mayer, Kuenzi, 2010].

Причем индивидуальные суждения о соблюдении справедливости оказывают наибольшее влияние при наличии справедливого климата [Li, Cropanzano, 2009].

Какую роль в этом процессе выполняют отдельные компоненты справедливости? На этот вопрос существуют два разных ответа. Сторонники одной точки зрения полагают, что соблюдение или нарушение отдельных компонентов связано с различными направлениями функционирования человека [Besley, McComas, 2005; Colquitt, 2001; Colquitt et al., 2001; Streicher et al., 2007]: дистрибутивная справедливость оказывает влияние на отношение сотрудников к работе, процедурная справедливость – на отношение к организации, межличностная – на отношение к конкретному руководителю, а информационная – на оценку человеком своего положения в организации. Сторонники другой позиции считают, что соблюдение или нарушение отдельных компонентов справедливости оказывает влияние на общую оценку справедливости взаимодействия, которая, в свою очередь, вызывает когнитивные, аффективные и поведенческие последствия [Ambrose, Schminke, 2009]: аттитюды к руководителю и организации в целом, эмоции сотрудников, продуктивность их работы и взаимодействие с коллегами.

Аттитюды к руководителю/организации. Справедливость решения определяет, в частности, *отношение работников к коллегам*. Чем выше сотрудники оценивают справедливость организационных решений, тем больше они уважают руководителя и доверяют ему, тем большую привязанность к нему испытывают, тем более позитивно относятся к равным по статусу коллегам. Главную роль в этом случае играет справедливость процесса [см., например Ambrose, Schminke, 2003; Lind, Tyler, 1988; Murphy et al., 2003].

Аналогичное воздействие справедливость взаимодействия оказывает и на *отношение к организации*. Чем выше работники оценивают справедливость организационных решений, тем больше они верят в то, что организация заботится о них, тем сильнее идентифицируют себя с ней, тем большую включенность демонстрируют, тем сильнее гордятся ею. Главную роль в данном случае также играет справедливость процесса [см., например Ambrose, Schminke, 2003; De Cremer, Blader, 2006; Lambert, 2003; Peterson, 1999].

Положительная оценка человека вызывает *согласие с его действиями*. В сфере деловых отношений основную роль играет процедурная и межличностная справедливость. В частности, чем выше сотрудники оценивают справедливость организационного взаимодействия, тем чаще соглашаются с решениями руководителя, тем больше поддерживают их, тем меньше хотят заменить его другим человеком [см., например Ambrose, Schminke, 2003; De Cremer, 2003; Murphy et al., 2003; Peterson, 1999; Stahl et al., 2008].

Кроме того, позитивная оценка партнера тесно связана с *удовлетворенностью сложившимися отношениями*. Основную роль в данном случае играет дистрибутивная справедливость. Чем выше сотрудники организации оценивают справедливость взаимодействия, тем больше они удовлетворены отношениями с руководителем [Phillips, 2002].

Эмоции сотрудников. Соблюдение норм справедливости вызывает у человека позитивные эмоции, а их нарушение – негативные. В первую очередь речь идет о таких состояниях, как гордость, гнев, страх и чувство вины. Гордость возникает у человека, совершившего справедливый поступок или несправедливые действия, для которых у него есть оправдание. Гнев характерен для жертвы несправедливости или ее свидетеля. Например, его испытывает претендент на работу, которому предпочли менее компетентного человека, или покупатель, дающий низкую оценку действиям продавца. Страх возникает у жертвы и виновника несправедливости: в первом случае он порождается ожиданием дальнейших неприятностей, а во втором – возможного наказания. И наконец, чувство вины свойственно свидетелям и виновникам несправедливого действия, которые считают их неоправданными.

Кроме простых эмоций, несправедливость порождает синдромы, включающие эмоциональную составляющую: профессиональное выгорание и психологическое напряжение,

а также связанные с ними физиологические изменения, прежде всего нарушения сна. Они возникают, когда человек сталкивается с несправедливостью на протяжении достаточно долгого времени [Riolli, Savicki, 2006; Judge, Colquitt, 2004; Elovainio et al., 2003].

Организационное поведение. Справедливость взаимодействия оказывает двойное влияние на поведение людей. С одной стороны, она увеличивает продуктивность человека, а с другой – определяет стиль его общения с окружающими.

В частности, соблюдение дистрибутивной справедливости повышает трудовую и учебную мотивацию сотрудников [Bell et al., 2006], способствует принятию ответственности за свои действия [Moon et al., 2008]. Однако ее влияние зависит от конкретных норм. Распределение вознаграждения в соответствии со вкладом и способностями повышает мотивацию наиболее эффективных работников, но понижает – менее эффективных. В то же время распределение вознаграждения в соответствии с потребностями оказывает обратное влияние. Таким образом, теория беспристрастности описывает поведение успешных людей.

Чем выше мотивация человека, тем большие усилия он прикладывает при выполнении задания, что, в свою очередь, улучшает качество и способствует увеличению объема проделанной работы [De Dreu, Nauta, 2009].

Зависимость качества работы от соблюдения справедливости была отмечена еще Г. Левенталем, который уделял большое внимание нормам беспристрастности и распределения по усилиям. Он полагал, что эти нормы повышают продуктивность индивидуальной работы в долговременной перспективе. Однако если речь идет о выполнении задания, требующего кооперации, или о быстром, но кратковременном повышении продуктивности, норма беспристрастности может быть нарушена в пользу равенства или распределения по потребностям. Современные исследования показывают, что качество работы зависит как от дистрибутивной, так и от процедурной справедливости. Возможно, это происходит потому, что сотрудники не всегда могут точно оценить справедливость исхода и выносят суждения, ориентируясь на процесс взаимодействия.

Помимо продуктивности, справедливость оказывает влияние на характер общения: оно становится более интенсивным, дружелюбным и кооперативным. Так, чем выше работники оценивают справедливость взаимодействия, тем больше готовы к его продолжению: отказываются менять работу, планируют строить карьеру в рамках организации, даже если она испытывает экономические трудности [Ambrose, Cropanzano, 2003; De Cremer, Den Ouden, 2009; Phillips, 2002; Riolli, Savicki, 2006].

Наряду с этим организационная справедливость определяет дружелюбность/агрессивность общения. Чем выше сотрудники оценивают текущее взаимодействие, тем более доброжелательно они общаются с коллегами и подчиненными, тем реже оскорбляют и пытаются отомстить [Aquino et al., 2006; Skarlicki et al., 2008]; тем чаще выбирают конструктивные стратегии поведения в конфликте [Rahim et al., 2000], реже демонстрируют так называемое деструктивное и девиантное поведение [Krings, Facchin, 2009; Thau et al., 2007]. В целом справедливость взаимодействия повышает сплоченность групп [Chansler et al., 2003].

Кроме того, чем более высокую оценку сотрудники дают справедливости взаимодействия, тем менее эгоистично они ведут себя, тем меньше усилий прикладывают для того, чтобы получить власть, тем реже участвуют в судебных тяжбах с организацией и тем меньшую компенсацию требуют от нее [Judge et al., 2006; Roberts, Markel, 2001]. К тому же работники, высоко оценивающие справедливость делового общения, склонны к объединению усилий для достижения общей цели: реже демонстрируют социальную леность, чаще выбирают кооперацию в противоположность конкуренции [De Cremer, Tyler, 2007; Murphy et al., 2003; Murphy, Tyler, 2008].

И наконец, чем более высокую оценку сотрудник дает взаимодействию в рамках организации, тем больше он готов оказать помощь или обратиться за ней, тем чаще демонстрирует

гражданское поведение по отношению к организации (organizational citizenship behavior) [Argyee et al., 2007; Blader, Tyler, 2009; Yang, et al., 2007].

Каким образом разные уровни воздействия справедливости связаны между собой? Первоначально исследователи полагали, что этот процесс идет в направлении: аттитюды – эмоции – поведение. В первую очередь у человека формируются определенные аттитюды к партнеру, которые оказывают влияние на его эмоциональное состояние. Возникающие эмоции затем определяют его поведение. Однако в последнее время все большую популярность приобретает другая позиция: ее сторонники меняют местами эмоции и аттитюды. Они полагают, что оценка справедливости взаимодействия вызывает у человека позитивные или негативные эмоциональные состояния, которые, в свою очередь, оказывают влияние на аттитюды к партнеру и поведение сотрудников [Rupp, Paddock, 2010].

Почему люди стремятся к соблюдению справедливости?

Психологические исследования показывают, что соблюдение справедливости оказывает влияние на состояние и поведение сотрудников организации, поскольку это позволяет им достичь личных целей и стать частью группы.

Справедливость как средство достижения индивидуальных целей

Первая точка зрения берет начало в ранних теориях социального обмена. Их сторонники полагали, что человек является эгоистическим существом. Вступая в общение, он стремится получить максимальное вознаграждение. Однако эгоистическая ориентация вызывает конфликт интересов, разрушает взаимодействие и блокирует получение вознаграждения. Чтобы избежать подобного исхода, людям нужны средства согласования интересов.

Например, в соответствии с *теорией беспристрастности* [Adams, Freedman, 1976; Leventhal, 1976; Walster et al., 1976] таким средством становится соблюдение основной нормы справедливости – распределения по заслугам. Люди считают взаимодействие справедливым, если исход одного, т.е. разница между издержками и вознаграждением этого участника, равен исходу другого. Интересно, что в данном случае речь идет не об объективном соотношении, а о его субъективном восприятии сотрудниками и руководителем. Это означает, что человек, который распределяет вознаграждение, объект его действий и сторонний наблюдатель могут дать разные оценки одному и тому же исходу и, следовательно, по-разному воспринять принятое решение. Благодаря этим различиям все без исключения сотрудники могут считать себя либо выигравшими, получившими большее вознаграждение, чем предписывает норма беспристрастности, либо проигравшими.

В области справедливости процесса идея об эгоизме человека воплотилась в *теории контроля*, сформулированной Дж. Тибо и Л. Уолкером [Thibaut, Walker, 1975]. Они также полагали, что, вступая во взаимодействие, человек стремится получить максимальное личное вознаграждение при минимальных издержках. Не имея возможности достичь этой цели немедленно, он обращается к процессу вынесения решения, который гарантирует ему позитивный исход в будущем. Исследователи уделяли особое внимание двум нормам процедурной справедливости – возможности контроля за процессом и за результатом. По их мнению, люди стремятся получить возможность контроля за процессом взаимодействия, даже если не могут оказать влияние на его исход. Это происходит, поскольку возможность высказать свое мнение помогает разрешить конфликт, если интересы сторон не сильно противоречат друг другу.

Справедливость как средство включения в социальную группу

Основное ограничение теорий, объясняющих поведение эгоиста, связано с тем, что в ряде случаев человек готов пожертвовать личными интересами ради блага других людей. Это происходит, поскольку он является социальным существом, т.е. зависит от группы и стремится стать ее частью. Эта идея отражена в поздних теориях социального обмена и в теории ценности группы, которые затрагивают справедливость процесса.

Поздние теории социального обмена отличает интерес авторов к нематериальным основаниям человеческих взаимоотношений. По их мнению, все отношения обмена между людьми можно разделить на экономические и социальные [Cropanzano et al., 2001]. Экономический обмен основан на распределении материальных ресурсов, не требует взаимного доверия и ориентирован на достижение кратковременных целей. В то же время социальный обмен связан с отношениями между людьми, предполагает доверие между ними и позволяет достичь долгосрочных целей.

Справедливость процесса взаимодействия является источником социального вознаграждения, т.е. показателем хорошего отношения. Это означает, что, с одной стороны, соблюдение норм справедливости процесса формирует отношения взаимного обмена, доверия, поддержки между участниками, которое оказывает влияние на их attitudes, эмоции и поведение [De Cremer, Tyler, 2007]. С другой стороны, важность справедливости процесса опосредуется степенью, в которой люди ценят отношения социального обмена. Чем большее значение они придают подобным отношениям, тем больше справедливость процесса влияет на их attitudes, эмоции и поведение. Таким образом, сторонники поздних теорий взаимного обмена противопоставляют дистрибутивную справедливость и справедливость процесса. По их мнению, люди обращают внимание на распределение вознаграждения только при отсутствии взаимного доверия, т.е. при несправедливой процедуре.

Похожая идея лежит в основе *теории ценности группы*, предложенной И. Линд и Т. Тайлером [Cropanzano et al., 2001; Lind, Tyler, 1988]. Они полагали, что одной из важнейших человеческих потребностей является потребность в аффиляции, т.е. в принадлежности к группе. Вступая во взаимодействие, люди стремятся сохранить сообщество и добиться высокого статуса. Ради этого они готовы жертвовать собственными интересами.

Для достижения этой цели они используют определенную процедуру принятия решений и тщательно следят за ее соблюдением. Ориентируясь на соблюдение норм информационной, процедурной и межличностной справедливости, люди оценивают руководителя группы по трем основным параметрам:

- нейтральность (насколько непредубежденно и честно руководитель распределяет ресурсы, насколько точной информацией он руководствуется);
- доброжелательность (насколько руководитель понимает потребности других людей);
- возможность сохранить репутацию (насколько руководитель вежлив с одноклассниками, уважает их).

Справедливость процесса является для каждого члена группы источником информации о своем социальном положении, показателем симпатии и уважения со стороны одноклассников, высокого статуса в ней. Ощущая социальную поддержку, люди испытывают гордость, не хотят покинуть сообщество и совершают поступки, идущие на его благо, что в конечном итоге сохраняет целостность группы.

Таким образом, на протяжении двух десятилетий психологи спорили о том, какая из двух целей – получение личного вознаграждения или включение в социальную группу – играет более важную роль при соблюдении справедливости. Однако в последнее время все большее распространение получает идея о том, что, следуя требованиям справедливости,

разные люди стремятся к достижению разных целей. Одни хотят получить вознаграждение, а другие – занять определенное положение в группе. Таким образом, речь идет о том, какая цель является для человека более важной, чего он собирается достичь в первую очередь.

Например, российские исследования показали, что сотрудники с низкой мотивацией достижения и самоэффективностью придают большее значение межличностной справедливости и равенству прав, чем сотрудники с высокими показателями по этим параметрам. Вероятно, это происходит потому, что они слабо заинтересованы в получении личного результата, ориентированы на избегание неудач и не верят в свои силы. Как следствие, они придают большое значение тем компонентам справедливости, которые позволяют им почувствовать себя членами группы, повысить самооценку, получить сочувствие и помощь со стороны одноклассников. В то же время сотрудники с высокой мотивацией достижения и самоэффективностью придают большее значение информационной справедливости. Они ориентированы на получение личного вознаграждения, верят в свои силы, поэтому нуждаются в информации о происходящем, которая позволит им составить план действий. Интересно, что дистрибутивная справедливость одинаково важна для всех сотрудников. Возможно, это говорит о том, что она не только позволяет получить индивидуальное вознаграждение, но и демонстрирует уважение со стороны одноклассников [Гулевич, 2011а].

Почему люди совершают несправедливые поступки?

Несмотря на роль справедливости в достижении целей, люди нередко нарушают ее требования. Почему это происходит? Впервые этот вопрос был поставлен еще Г. Левенталем. Рассуждая об ограничениях нормы беспристрастности, он предположил, что сотрудники сознательно идут на ее нарушение в двух случаях. Чаще всего это происходит, когда они начинают сомневаться в полезности соблюдения ее принципов. В этом случае люди стремятся получить максимальный результат любыми средствами. Однако в некоторых случаях они пытаются вызвать у партнера чувство вины и благодаря этому получить дополнительные ресурсы или повысить продуктивность его работы. Тогда они демонстративно отказываются от выделенного им вознаграждения.

Современные модели дают на этот вопрос иной ответ. Авторы одной из них [Scott et al., 2009] полагают, что поведение руководителя определяется тремя причинами: попыткой сохранить контроль над окружением и добиться своих целей; создать у сотрудников позитивное впечатление о себе; испытать позитивные эмоции, избежав негативных. Соблюдение или нарушение требований справедливости является способом достижения этих целей. Например, руководитель, стремящийся создать позитивное представление о себе, будет следовать ее принципам, если окружающие одобряют такое поведение. В противном случае он пойдет на их нарушение.

Однако свобода руководителя ограничена той средой, в которой он находится. Она ниже в жестко формализованных организациях, в ходе специально организованных процедур (аттестация, прием на работу), а не повседневного общения, при осуществлении действий, доступных всеобщему обозрению, а также в случае, если соблюдение норм требует значительных усилий. В этих условиях действия руководителя определяются не его целями, а воздействием среды. Даже зная о том, что окружающие одобряют соблюдение норм справедливости, человек будет нарушать их. Например, он проигнорирует принцип беспристрастности и примет на работу малоквалифицированного кандидата, если этого потребовал непосредственный начальник. Как следствие, свобода руководителя зависит от компонента справедливости. Наименьшей свободой он обладает при распределении вознаграждения (как правило, оно формализовано, осуществляется в ходе специальных процедур, публично

и трудно поддается изменению), средней свободой – при обеспечении процедурной справедливости, максимальной свободой – при обеспечении межличностной и информационной справедливости. Другими словами, цели руководителя оказывают наибольшее влияние на соблюдение информационного и межличностного и наименьшее воздействие – на соблюдение дистрибутивного компонента.

Каким образом можно повысить справедливость общения?

Для повышения оценки справедливости организационного взаимодействия психологи разработали несколько специальных процедур.

Первая процедура предполагает *личную встречу между виновником и жертвой*, в ходе которой жертва может поделиться возникшими у нее чувствами, а виновник – объяснить свои действия, извиниться за них. В ее основе лежат два фактора, способствующие разрядке негативных эмоций: возможность рассказать о своих проблемах и выслушать адекватные объяснения со стороны партнера.

Вторая процедура связана с *изменением системы вознаграждений*. Речь идет о приведении ее в соответствие с нормой беспристрастности. Это достигается изменением размера вознаграждения/наказания или требований, предъявляемых к участникам, т.е. их вкладов. Однако использование этой нормы при вознаграждении неэффективных сотрудников может вызвать у них негативные эмоции, в первую очередь гнев, и, как следствие, снижение производительности труда. О том, как предотвратить подобный результат, задумывались еще сторонники теории беспристрастности. По их мнению, неэффективные сотрудники предпочитают вознаграждение, соответствующее норме равенства. Следовательно, чтобы предотвратить снижение продуктивности, необходимо продемонстрировать им ценность полученных ресурсов. Это достигается разными способами, которые включают, например, сохранение тайны (сотруднику не сообщают размер вознаграждения, полученного его коллегами); изменение ценности вознаграждения (человеку сообщают об ограниченности ресурсов или указывают на позитивную временную динамику) и т.д. Однако такие стратегии в отличие от реального перераспределения вознаграждения дают лишь кратковременный эффект.

И наконец, третья процедура предполагает *формирование у руководителей навыков справедливого обращения с сотрудниками*. Как правило, подобное обучение происходит в режиме психологического тренинга. В таких программах принимают участие самые разные люди – от банковских работников до сотрудников больниц и тренеров спортивных команд. Обучение справедливому обращению строится от общего к частному, от теоретических знаний к поведенческим навыкам. К основным формам работы относятся мини-лекции, в которых описываются нормы справедливости; анализ конкретных случаев, обсуждение моделей справедливого поведения; ролевые игры для отработки навыков. В результате использования подобных программ улучшаются отношения между сотрудниками, увеличивается эффективность их работы и, как следствие, повышается удовлетворенность сотрудников, улучшаются отношения между ними, растет их продуктивность, что, в конечном итоге, делает работу организации более эффективной.

Заключение

Изучение организационной справедливости началось более 35 лет назад. Проведенные за это время исследования и созданные на их основе теоретические модели позволили

сформировать достаточно сложное представление об этом феномене, которое тем не менее обладает достаточно серьезным ограничением. Большинство исследователей имплицитно полагают, что все люди понимают организационную справедливость одинаково. Так ли это?

Исследования, посвященные индивидуальным различиям в понимании справедливости, дают отрицательный ответ на этот вопрос. Они показывают, что важность тех или иных компонентов организационной справедливости зависит как от психологических характеристик участников (мотивация, ценности, аттитюды, Я-концепция), так и от их групповой принадлежности (организационная культура, род деятельности).

Каким образом возникают различные понимания справедливости? Что происходит при столкновении людей с разными представлениями об организационной справедливости? Исследования, которые дадут ответы на поставленные вопросы, еще предстоит осуществить.

Литература

- Гулевич О.А. Роль представлений о справедливости в экономической жизни // Культура и экономическое поведение / под ред. Н.М. Лебедевой, А.Н. Татарко. М.: Макс Пресс, 2011а.
- Гулевич О.А. Социальная психология справедливости. М.: ИПРАН, 2011б.
- Adams J.S., Freedman S. Equity theory revisited // *Advances in Experimental Social Psychology* / Ed. by L. Berkowitz, T. Walster. N. Y., 1976.
- Ambrose M.L., Cropanzano R. A longitudinal analysis of organizational fairness: an examination of reactions to tenure and promotion decisions // *Journal of Applied Psychology*. 2003. Vol. 88. Is. 2. P. 266–275.
- Ambrose M.L., Schminke M. Organization structure as a moderator of the relationship between procedural justice, interactional justice, perceived organizational support, and supervisory trust // *Journal of Applied Psychology*. 2003. Vol. 88. Is. 2. P. 295–305.
- Ambrose M.L., Schminke M. The role of overall justice judgments in organizational justice research: a test of mediation // *Journal of Applied Psychology*. 2009. Vol. 94. Is. 2. P. 491–500.
- Aquino K., Tripp T.M., Bies R.J. Getting even or moving on? Power, procedural justice, and types of offense as predictors of revenge, forgiveness, reconciliation, and avoidance in organizations // *Journal of Applied Psychology*. 2006. Vol. 91. Is. 3. P. 653–668.
- Aryee S., Chen Z.X., Sun L.-Y., Debrah Y.-A. Antecedents and outcomes of abusive supervision: test of a trickle-down model // *Journal of Applied Psychology*. 2007. Vol. 92. Is. 1. P. 191–201.
- Bell B.S., Wiechmann D., Ryan A.M. Consequences of organizational justice expectations in a selection system // *Journal of Applied Psychology*. 2006. Vol. 91. Is. 2. P. 455–466.
- Besley J.C., McComas K.A. Framing justice: using the concept of procedural justice to advance political communication research // *Communication Theory*. 2005. Vol. 15. Is. 4. P. 414–436.
- Bies R.J. The predicament of injustice: the management of moral outrage // *Research in organizational behavior* / Ed. by L.L. Cummings, B.M. Shaw. L., 1987. Vol. 9. P. 289–319.
- Bies R.J., Moag J.F. Interactional justice: Communication criteria of fairness // *Research on Negotiations in Organizations* / Lewicki R.J. Sheppard B.H., Bazerman M.H. (eds.). Greenwich, CT: JAI Press, 1986.
- Blader S.L., Tyler T.R. Testing and extending the group engagement model: linkages between social identity, procedural justice, economic outcomes, and extrarole behavior // *Journal of Applied Psychology*. 2009. Vol. 94. Is. 2. P. 445–464.
- Chansler P.A., Swamidass P.M., Cammann C. Self-managing work teams: An empirical study of group cohesiveness in “natural work groups” at a Harley-Davidson Motor Company plant // *Small Group Research*. 2003. V. 34. Is. 1. P. 101–120.

- Cropanzano R., Li A., James K.* Intraunit justice and interunit justice and the people who experience them // *Research in Multi-Level Issues*. 2007. Vol. 6. P. 415–437.
- Cropanzano R., Rupp R.D., Mohler C.J., Schminke M.* Three roads to organizational justice // *Research in Personnel and Human Resources Management*. 2001. Vol. 20. P.1–113.
- De Cremer D.* Why inconsistent leadership is regarded as procedurally unfair: the importance of social self-esteem concerns // *European Journal of Social Psychology*. 2003. Vol. 33 Is. 4. P. 535–550.
- De Cremer D., Blader S.L.* Why do people care about procedural fairness? The importance of belongingness in responding and attending to procedures // *European Journal of Social Psychology*. 2006. Vol. 36. Is. 2. P. 211–228.
- De Cremer D., Den Ouden N.* “When passion breeds justice”: procedural fairness effects as a function of authority’s passion // *European Journal of Social Psychology*. 2009. Vol. 39. Is. 3. P. 384–400.
- De Cremer D., Tyler T.R.* The effects of trust in authority and procedural fairness on cooperation // *Journal of Applied Psychology*. 2007. Vol. 92. Is. 3. P. 639–649.
- De Dreu C.K.W., Nauta A.* Self-interest and other-orientation in organizational behavior: implications for job performance, prosocial behavior, and personal initiative // *Journal of Applied Psychology*. 2009. Vol. 94. Is. 4. P. 913–926.
- Elovainio M., Kivimaki M., Vahtera J., Keltikangas-Jarvinen L., Virtanen M.* Sleeping problems and health behaviors as mediators between organizational justice and health // *Health Psychology*. 2003. Vol. 22. Is. 3. P. 287–293.
- Judge T.A., Colquitt J. A.* Organizational justice and stress: the mediating role of work-family conflict // *Journal of Applied Psychology*. 2004. Vol. 89. Is. 3. P. 395–404.
- Judge T.A., Scott B.A., Hies R.* Hostility, job attitudes, and workplace deviance: test of a multilevel model // *Journal of Applied Psychology*. 2006. Vol. 91. Is. 1. P. 126–138.
- Krings F., Facchin S.* Organizational justice and men’s likelihood to sexually harass: the moderating role of sexism and personality // *Journal of Applied Psychology*. 2009. Vol. 94. Is. 2. P. 501–510.
- Lambert E.* The impact of organizational justice on correctional staff // *Journal of Criminal Justice*. 2003. Vol. 31. Is. 2. P. 155–168.
- Leventhal G.S.* The distribution of rewards and resources in groups and organizations // *Advances in Experimental Social Psychology* / Ed. by L. Berkowitz, T. Walster N.Y., 1976.
- Li A., Cropanzano R.* Fairness at the group level: justice climate and intra-unit justice climate // *Journal of Management*. 2009. Vol. 35. Is. 3. P. 564–599.
- Lind E.A., Tyler T.R.* The social psychology of procedural justice. N.Y., 1988.
- Mayer D.M., Kuenzi M.* Exploring the “black-box” of justice climate: what mechanisms link justice climate and outcomes? // *Research on Managing Groups and Teams*. 2010. Vol. 13. P. 331–346.
- Moon H., Kamdar D., Mayer D.M., Takeuchi R.* Me or we? The role of personality and justice as other-centered antecedents to innovative citizenship behaviors within organizations // *Journal of Applied Psychology*. 2008. Vol. 93. Is. 1. P. 84–94.
- Murphy K., Tyler T.* Procedural justice and compliance behaviour: the mediating role of emotions // *European Journal of Social Psychology*. 2008. Vol. 38. Is. 4. P. 652–668.
- Murphy S.M., Wayne S., Liden R.C., Erdogan B.* Understanding social loafing: the role of justice perceptions and exchange relationships // *Human Relations*. 2003. Vol. 56. Is. 1. P. 61–84.
- Peterson R.S.* Can you have too much of a good thing? The limits of voice for improving satisfaction with leaders // *Personality and Social Psychology Bulletin*. 1999. Vol. 25. Is. 3. P. 313–324.
- Phillips J.M.* Antecedents and consequences of procedural justice perceptions in hierarchical decision-making teams // *Small Group Research*. 2002. Vol. 33. Is. 1. P. 32–64.
- Rioli L., Savicki V.* Impact of fairness, leadership, and coping on strain, burnout, and turnover in organizational change // *International Journal of Stress Management*. 2006. Vol. 13. Is. 3. P. 351–377.

- Roberson Q.M., Williamson I.O.* The fairness of differences: how team composition affects the emergence of justice climates // *Research on Managing Groups and Teams*. 2010. Vol. 13. P. 275–297.
- Roberts K., Markel K.S.* Claiming in the name of fairness: organizational justice and the decision to file for workplace injury compensation // *Journal of Occupational Health Psychology*. 2001. Vol. 6. Is. 4. P. 332–347.
- Rupp D.E., Paddock E.L.* From justice events to justice climate: a multi-level temporal model of information aggregation and judgment // *Research on Managing Groups and Teams*. 2010. Vol. 13. P. 245–273.
- Scott B.A., Colquitt J.A., Paddock E.L.* An actor-focused model of justice rule adherence and violation: the role of managerial motives and discretion // *Journal of Applied Psychology*. 2009. Vol. 94. Is. 3. P. 756–769.
- Shapiro D.L., Buttner E.H., Barry B.* Explanations: What factors enhance their perceived adequacy? // *Organizational Behavior and Human Decision Processes*. 1994. Vol. 58. Is. 3. P. 346–368.
- Skarlicki D.P., Barclay L.J., Pugh D.* When explanations for layoffs are not enough: employer's integrity as a moderator of the relationship between informational justice and retaliation // *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. 2008. Vol. 81. Is. 1. P. 123–146.
- Stahl T., Vermunt R., Ellemers N.* Reactions to outgroup authorities' decisions: the role of expected bias, procedural fairness and outcome favorability // *Group Processes & Intergroup Relations*. 2008. Vol. 11. Is. 3. P. 281–299.
- Streicher B., Jonas E., Maier G.W., Frey D., Woscher R., Warmer B.* Test of the construct and criteria validity of a German measure of organizational justice // *European Journal of Psychological Assessment*. 2007. Vol. 24. Is. 2. P. 131–139.
- Thau S., Aquino K., Wittek R.* An extension of uncertainty management theory to the self: the relationship between justice, social comparison orientation, and antisocial work behaviors // *Journal of Applied Psychology*. 2007. Vol. 92. Is. 1. P. 250–258.
- Thibaut O., Walker L.* *Procedural justice: a psychological analysis*. Hillsdale, NJ: Erlbaum, 1975.
- Umphress E.E., Stoverink A.C.* Collective reactions to bad bosses: status and interpersonal justice at the group-level // *Research on Managing Groups and Teams*. 2010. Vol. 13. P. 299–330.
- Walster E., Berscheid E., Walster G.W.* *New directions in equity research* // *Advances in Experimental Social Psychology* / Ed. by L. Berkowitz, T. Walster N.Y., 1976.
- Yang J., Mossholder K.W., Peng T.K.* Procedural justice climate and group power distance: an examination of cross-level interaction effects // *Journal of Applied Psychology*. 2007. Vol. 92. Is. 3. P. 681–692.