

ФАКТОРЫ ВОСПРИЯТИЯ СПРАВЕДЛИВОСТИ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ В ОРГАНИЗАЦИИ

В.Ф. СПИРИДОНОВ, И.К. БЕЗМЕНОВА, О.А. ГУЛЕВИЧ

Резюме

Статья посвящена изучению фактора восприятия справедливости взаимодействия в организации ее сотрудниками. Психологические исследования показывают, что взаимодействие оценивается как справедливое, если в нем соблюдаются определенные нормы. Организационная специфика этих норм описана в модели Дж. Колкитта, который выделяет четыре аспекта справедливости: дистрибутивный, процедурный, межличностный и информационный. Целью данного исследования стал анализ факторов, оказывающих влияние на оценку справедливости организационного взаимодействия (на примере процедуры аттестации). В качестве таких факторов были взяты размер организации, в которой работают респонденты, стиль управления их непосредственного руководителя, статус этих сотрудников в официальной структуре и их самооценка. Показано, что все выделенные в исследовании факторы позволяют предсказывать оценку справедливости процедуры аттестации. Однако они вносят различный вклад в предсказание различных аспектов справедливости организационного взаимодействия.

Ключевые слова: *Критерии справедливости взаимодействия в организации, факторы, влияющие на оценку справедливости, модифицированный опросник Дж. Колкитта*

Одним из важных факторов, определяющих эффективность деятельности любой организации, является мотивация сотрудников. Существует достаточно много психологических моделей, описывающих процесс мотивирования в организации. В них учитываются разные факторы,

начиная от характеристик внешней среды и заканчивая особенностями руководителя.

В конце 1980-х годов к уже существующим подходам добавился новый — связанный со справедливостью организационных решений. В его основу легли психологические

модели справедливости, созданные за два предыдущих десятилетия. В основе этого подхода лежит предположение о том, что люди стремятся к соблюдению справедливости, поскольку она гарантирует им получение желаемого результата и позволяет сохранить целостность группы и свое место в ней. Это выражается в позитивной оценке ее соблюдения и в совершении определенных действий в этом направлении. Таким образом, справедливость взаимодействия является важным условием, определяющим мотивацию и поведение сотрудников организации.

В связи с этим особое значение приобретают три вопроса: каковы критерии справедливости взаимодействия в организации, последствия ее соблюдения и условия влияния.

Критерии справедливости взаимодействия в организации

Психологические исследования показали, что взаимодействие оценивается как справедливое, если в нем соблюдаются определенные нормы. Организационная специфика этих норм описана в модели Дж. Колкитта, который выделяет четыре аспекта справедливости: дистрибутивный, процедурный, межличностный и информационный (Colquitt, 2001).

1. *Дистрибутивная справедливость* — справедливость исхода взаимодействия. Ей соответствуют три основные нормы:

- беспристрастность (вознаграждение в зависимости от количества проделанной работы);
- распределение по усилиям (вознаграждение в зависимости от приложенных усилий);

– распределение по способностям (вознаграждение в зависимости от способностей).

2. *Процедурная справедливость* касается организации процесса взаимодействия. Ей соответствуют семь норм:

- контроль за процессом (наличие права голоса у всех заинтересованных сторон);
- контроль за результатом (возможность для участников взаимодействия повлиять на его исход);
- однообразие (подобие процедуры взаимодействия в разных ситуациях и по отношению к разным людям);
- нейтрализация предубеждений (независимость исхода от имеющихся у «третьей стороны» предубеждений);

- точность и полнота передачи информации (возможность собрать точную и полную информацию);
- апелляция (возможность коррекции неправильных решений);
- этичность (соответствие взаимодействия этическим стандартам).

3. *Межличностная справедливость* связана с оценкой того, как обходятся с участниками взаимодействия. Ей соответствуют две нормы:

- вежливости (вежливое обращение, исключая грубые замечания);
- уважения (уважительное отношение, позволяющее участникам сохранить чувство собственного достоинства).

4. *Информационная справедливость* определяется степенью, в которой участники проинформированы о процедуре принятия решения. Ей соответствует пять норм:

- честность в отношениях с участниками взаимодействия;

- полнота объяснений;
- понятность объяснений;
- своевременность объяснений;
- учет индивидуальных особенностей участников, в частности, их потребностей, эмоционального состояния и т. д.

Как правило, эта модель используется при оценке справедливости процедур, в которые включены сотрудники организаций: прием на работу, аттестация, распределение премий, продвижение по службе, увольнение и т. д. Соблюдение норм справедливости в работе организации приводит к целому ряду позитивных когнитивных, аффективных, мотивационных и поведенческих последствий, включая высокую самоэффективность сотрудников, их удовлетворенность трудом, понижение уровня стресса, эмоционального выгорания и др.

Оценка справедливости взаимодействия в организации определяется рядом **факторов**. Их можно разделить на три группы: характеристики организации в целом, процесса управления в ней и индивидуальные особенности сотрудников.

Характеристики организации привлекают наименьшее внимание исследователей, поскольку эти факторы являются специфическими для организационного взаимодействия и не играют роли в других сферах.

Изучение особенностей процесса управления также не получило пока широкого распространения. К этой группе относится **стиль руководства** — авторитарный или демократический, что также определяет степень влияния справедливости организационного взаимодействия на поведение сотрудников (Argyee et al., 2007).

Наиболее хорошо изучены особенности сотрудников, их **статус**, который совместно со справедливостью взаимодействия оказывает влияние на поведение (Aquino, Tripp, Bies, 2006), и **самооценка**.

Все выделенные факторы, как правило, рассматриваются в качестве посредников между отдельными нормами справедливости, оценкой взаимодействия, а также состоянием и поведением сотрудников. Однако можно предположить, что они оказывают непосредственное влияние на оценку справедливости организационного взаимодействия.

Таким образом, **целью** данного исследования стал анализ факторов, оказывающих влияние на оценку справедливости организационного взаимодействия. В качестве таких **факторов** были взяты размер организации в целом, стиль управления непосредственного руководителя, статус сотрудников в официальной структуре и их самооценка.

В исследовании были сформулированы следующие **гипотезы**:

1. Чем крупнее организация, тем ниже ее сотрудники оценивают справедливость взаимодействия. Это происходит потому, что в небольших организациях взаимодействие между сотрудниками и их руководителями носит менее формальный характер, что обеспечивает возможность оказать влияние на решение, создает лучшую информированность, большее уважение и более аккуратное распределение вознаграждения.

2. Чем ниже формальный статус сотрудника, т. е. чем больше уровней его отделяет от руководителя организации, тем ниже он оценивает справедливость взаимодействия. Это

происходит, поскольку высокий статус подразумевает возможность оказать большее влияние на решение и большую информированность.

3. Чем сильнее у руководителя выражен директивный и попустительский стиль и чем слабее коллегиальный, тем ниже его подчиненные оценивают справедливость взаимодействия. Это связано с тем, что коллегиальный стиль руководства, в отличие от директивного и попустительского, подразумевает большее уважение к подчиненным, внимание к их мнению и, как следствие, лучшую информированность.

4. Чем ниже самооценка сотрудника, тем ниже он оценивает справедливость взаимодействия. Вероятно, что люди с низкой самооценкой не ожидают, что окружающие отнесутся к ним позитивно, и поэтому оценивают их действия более негативно.

Методики

Для измерения **справедливости взаимодействия** в организации был использован модифицированный опросник Колкитта, измеряющий четыре обсуждаемых выше основных аспекта справедливости. Этот опросник состоит из ряда утверждений, с помощью которых респондент оценивает определенную организационную процедуру; в нашем случае — аттестацию. Прочитав каждое утверждение, участник может согласиться или не согласиться с ним, выбрав один из пяти вариантов ответа: «совершенно согласен», «согласен», «не знаю», «не согласен», «совершенно не согласен».

Опросник Дж. Колкитта (Colquitt, 2001) был переведен на рус-

ский язык; некоторые утверждения были добавлены или модифицированы с учетом культурной специфики понимания справедливости отечественной выборкой респондентов. После факторизации данных и анализа их однородности с помощью α -Кронбаха был определен окончательный состав шкал (Безменова, Гулевич, Спиридонов, 2009):

- «дистрибутивная справедливость» (беспристрастность, распределение по усилиям и способностям) ($\alpha = 0.87$);

- «процедурная справедливость как контролируемость» (возможность контроля за процессом и результатом, возможность апелляции) ($\alpha = 0.73$);

- «процедурная справедливость как равенство прав» (однообразие и отсутствие предубеждений) ($\alpha = 0.70$);

- «межличностная справедливость» (уважение, вежливость, этичность) ($\alpha = 0.85$);

- «информационная справедливость» (полнота, понятность, своевременность и честность объяснений) ($\alpha = 0.87$).

Для измерения **стиля руководства** был использован опросник А.Л. Журавлева и В.П. Захарова (Практическая психодиагностика, 1998), включающий в себя 16 групп утверждений, соответствующих директивному, попустительскому и коллегиальному стилю руководства. Из каждой группы респонденты должны были выбрать только одно высказывание, наиболее точно характеризующее действия их руководителя.

Показателем **официального статуса** сотрудника было количество уровней, отделяющих его от должности руководителя организации. Все

сотрудники были разделены на три группы в зависимости от своего положения в ней: 1-я группа: топ-менеджеры, руководители крупных самостоятельных подразделений и сотрудники, находящиеся в их непосредственном подчинении; 2-я группа: сотрудники, отстоящие в иерархии от руководителей не более чем на два уровня; 3-я группа: все остальные сотрудники.

Для измерения **самооценки** была использована модифицированная методика Дембо-Рубинштейн (Рубинштейн, 1999), включающая десять шкал: «грустный — веселый», «хороший характер — плохой характер», «умный — глупый», «хороший профессионал — плохой профессионал», «счастливый — несчастный», «свободный — стереотипный», «стабильный — прогрессирующий», «равнодушный — увлеченный», «демократичный — авторитарный», «несправедливый — справедливый».

Выборка

К первому этапу исследования были привлечены 104 сотрудника российских консалтинговых фирм большого (80 и более чел.), среднего (30–79 чел.) и малого (менее 30 чел.) размера (35 мужчин, 69 женщин в возрасте от 22 до 49 лет ($M = 29.9$; $SD = 6.8$). Сбор данных проводился в течение лета 2008 г., т. е. до начала экономического кризиса, затронувшего сферу консалтинга.

Результаты исследования

Для проверки гипотез был использован множественный регрессионный анализ (метод Backward), неза-

висимыми переменными в котором выступали размер организации, три стиля управления, статус сотрудника и его самооценка по десяти параметрам, а зависимыми — каждая из пяти шкал, опросника организационной справедливости.

Выяснилось, что оценка дистрибутивной справедливости предсказывается тремя основными факторами: коллегиальным стилем управления ($\beta = 0.598$, $t = 7.363$, $p < 0.001$), самооценкой по шкале «несчастный — счастливый» ($\beta = 0.308$, $t = 3.690$, $p < 0.001$) и размером организации ($\beta = 0.236$, $t = 2.827$, $p < 0.01$). Эти факторы в совокупности объясняют 53% дисперсии зависимой переменной (оценок дистрибутивной справедливости). Это означает, что чем крупнее организация, чем больше у непосредственного руководителя выражен коллегиальный стиль управления и чем выше самооценка сотрудника по названному параметру, тем выше он оценивает дистрибутивную справедливость процедуры аттестации.

Оценка процедурной справедливости определяется иными факторами. Процедурную справедливость как возможность контролировать происходящее можно предсказать на основе директивного стиля управления ($\beta = -0.559$, $t = -5.784$, $p < 0.001$), самооценки по параметру «грустный — веселый» ($\beta = 0.237$, $t = 2.552$, $p < 0.05$) и официального статуса в организации ($\beta = 0.198$, $t = 2.094$, $p < 0.05$). Эти факторы объясняют 40.2% дисперсии названной зависимой переменной. Это означает, что чем меньше выражен директивный стиль управления, чем выше официальный статус сотрудника и чем выше самооценка сотрудника по

названному параметру, тем выше он оценивает свою возможность контролировать ход аттестации. Процедурную справедливость как равенство прав предсказывает всего один показатель — коллегиальный стиль управления ($\beta = 0.317$, $t = 2.895$, $p < 0.01$), который объясняет 10.1% дисперсии; чем больше выражен коллегиальный стиль управления, тем выше оценка равенства прав.

Оценка межличностной справедливости определяется двумя основными факторами: директивным стилем руководства ($\beta = -0.303$, $t = -2.833$, $p < 0.01$) и самооценкой по параметру «несчастный — счастливый» ($\beta = 0.238$, $t = -2.223$, $p < 0.05$). Эти факторы объясняют 16.2% дисперсии зависимой переменной. Это означает, что чем меньше в действиях непосредственного руководителя выражен директивный стиль управления и чем выше самооценка сотрудника по названному параметру, тем выше его оценка межличностной справедливости.

И наконец, оценку информационной справедливости предсказывают два фактора: коллегиальный стиль руководства ($\beta = 0.540$, $t = 5.790$, $p < 0.001$) и размер организации ($\beta = 0.218$, $t = 2.336$, $p < 0.05$). Эти факторы объясняют 36.3% дисперсии зависимой переменной. Это означает, что чем сильнее выражен коллегиальный стиль руководства и чем больше размер организации, тем выше оценка сотрудниками информационной справедливости аттестации.

Выводы

Проведенное исследование позволяет сделать несколько выводов.

Во-первых, все выделенные в исследовании факторы — размер организации, стиль управления, официальный статус и самооценка сотрудника предсказывают оценку справедливости процедуры аттестации. Однако они вносят различный вклад в предсказание. Этот набор лучше всего предсказывает дистрибутивную справедливость, в меньшей степени — процедурную как контролируемость и информационную, и еще в меньшей степени — справедливость как равенство прав и межличностную справедливость. По-видимому, можно утверждать, что использованный в исследовании набор параметров весьма тесно связан с «результативными» аспектами справедливости организационного взаимодействия. Именно взаимосвязь исхода аттестации и затраченных на нее усилий оказывается наиболее последовательно сопоставимыми факторами с точки зрения особенностей респондентов, их положения в организации и принятого в ней стиля руководства.

Во-вторых, разные аспекты справедливости предсказываются разными факторами. Наиболее важным фактором является стиль руководства непосредственного руководителя. Наибольшее влияние оказывают коллегиальный стиль, который повышает оценку дистрибутивной справедливости, процедурной справедливости как равенства прав и информационной справедливости, и директивный стиль, уменьшающий оценку процедурной справедливости как контролируемости и межличностной справедливости. Учитывая тот факт, что между выраженностью коллегиального и директивного стилей

существует обратная корреляция ($r_s = -0.693$ $p < 0,001$), не удивительно, что использование коллегиального стиля руководства повышает оценку справедливости процедуры аттестации, а директивного — уменьшает. Эти результаты подтверждают гипотезу 3 и связаны с особенностями самих стилей. По-видимому, элементы коллегиального стиля позволяют респондентам чувствовать свою причастность к тем решениям (включая и аттестацию), которые влияют на их «организационную» жизнь, что позволяет оценивать их как справедливые. Напротив, директивный стиль в плане принятия решений исключает сотрудников из организационной ткани, что закономерно приводит их к переживанию несправедливости происходящего с ними. Отсутствие влияния попустительского стиля связано, по-видимому, с тем, что в процедуре аттестации принимает участие не только непосредственный начальник, но и другие люди, которые компенсируют пассивность руководителя.

Вторым по значимости фактором является самооценка по шкалам «несчастный — счастливый», которая определяет оценку дистрибутивной и межличностной справедливости, и «грустный — веселый», которая оказывает влияние на оценку справедливости как контролируемости. В целом, чем выше самооценка, тем выше оценка справедливости процедуры аттестации. Эти результаты частично подтверждают гипотезу 4. Закономерно, что сотрудники с более высокой самооценкой, способные в ходе аттестации «постоять» за себя как в плане воздействия на процедуру, так и в плане влияния на ито-

говый результат, демонстрируют более высокие оценки по шкалам опросника Колкитта. Вместе с тем интересно, что оценка справедливости аттестации определяется самооценкой по эмоциональным параметрам: сотрудники, называющие себя веселыми и счастливыми, тем самым свидетельствуют, что часто испытывают позитивные эмоции. Это согласуется с многочисленными исследованиями в области социального познания, согласно которым, человек, испытывающий положительные эмоции, оценивает других людей более позитивно, чем испытывающий отрицательные эмоции, что связано либо с «предубежденным» анализом информации, либо с восприятием своих эмоций как источника информации о ходе взаимодействия (Abele, Petzold, 1994; Fiedler, Pampe, Scherf, 1986).

Третий фактор — размер организации: чем больше размер, тем выше оценка дистрибутивной и информационной справедливости. Эти результаты противоречат гипотезе 1 и в какой-то мере являются парадоксальными, поскольку больший размер организации чаще всего связан с обезличиванием персонала, что ведет к снижению оценок справедливости. В данном случае мы склонны объяснить полученный результат «индивидуальными» особенностями больших организаций, сотрудники которых приняли участие в нашем исследовании. На основании информации, полученной от экспертов, мы можем заключить, что здесь предпринимаются специальные усилия, чтобы обеспечить прозрачность управленческих, в том числе аттестационных процедур.

И, наконец, статус сотрудника организации оказывает влияние лишь на оценку процедурной справедливости как контролируемости: чем выше статус сотрудника, тем выше он оценивает свою способность контролировать процедуру аттестации. В отличие от предыдущего этот результат является вполне предсказуемым и соответствует гипотезе 2. Действительно, повышение статуса сотрудника открывает перед ним дополнительные возможности контролировать самые

разные организационные процедуры, имеющие отношение к его должности. В полной мере это относится и к процедуре аттестации, по отношению к которой статусный сотрудник имеет гораздо больше возможностей избегания неприятных процедурных актов.

Таким образом, оценка справедливости организационного взаимодействия определяется целым рядом факторов, среди которых — характеристики сотрудников, их руководителя и организации в целом.

Литература

Безменова И.К., Гулевич О.А., Спиридонов В.Ф. Измерение справедливости организационного взаимодействия // Журнал психологического общества им. Л.С. Выготского. 2009. № 1.

Практическая психодиагностика. Методики и тесты. Самара, 1998. Рубинштейн С.Я. Экспериментальные методики патопсихологии. СПб., 1999.

Abele A., Petzold P. How does mood operate in an impression formation task? An information integration approach // European Journal of Social Psychology. 1994. 24. 173–187.

Aquino K., Tripp T.M., Bies R.J. Getting even or moving on? Power, procedural jus-

tice, and types of offense as predictors of revenge, forgiveness, reconciliation, and avoidance in organizations // Journal of Applied Psychology. 2006. 91. 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. 92. 191–201.

Colquitt J.A. On the dimensionality of organizational justice: a construct validation of a measure // Journal of Applied Psychology. 2001. 86. 386–400.

Fiedler K., Pampe H., Scherf U. Mood and memory for tightly organized social information // European Journal of Social Psychology. 1986. 16. 149–164.

Спиридонов Владимир Феликсович, Российский государственный гуманитарный университет, доцент, доктор психологических наук

Контакты: vfspiridonov@yandex.ru

Безменова Ирина Константиновна, Департамент по управлению персоналом ОАО «Газпром нефть», начальник управления развития и подготовки кадров, кандидат психологических наук

Контакты: Bezmenova.IK@gazprom-neft.ru

Гулевич Ольга Александровна, Российский государственный гуманитарный университет, доцент, кандидат психологических наук

Контакты: goulevitch@mail.ru