

О.А. Гулевич

## РОЛЬ ПРЕДСТАВЛЕНИЙ О СПРАВЕДЛИВОСТИ В ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ЖИЗНИ

Справедливость – одно из ключевых понятий экономической жизни страны. Оценка справедливости распределения доходов определяет отношение людей как к деятельности конкретных организаций, так и к экономической структуре общества в целом. Возникает вопрос: как люди понимают справедливость? Психологические исследования показывают, что, оценивая справедливость происходящего, они ориентируются на совокупность норм, регулирующих как процесс взаимодействия (процедурная, межличностная и информационная справедливость), так и его результат (дистрибутивная справедливость). Основными причинами, по которым люди стремятся к соблюдению справедливости, является желание получить личное вознаграждение и стать членом социальной группы. Таким образом, в ходе этого процесса активизируются потребности разного уровня. Благодаря этому, оценка справедливости взаимодействия оказывает влияние на отношение людей к окружающим и эффективность их работы. Важная роль справедливости делает необходимой разработку психологических процедур, позволяющих повысить оценку справедливости экономического взаимодействия.

Справедливость относится к числу основных понятий мировой культуры. В социальных науках она рассматривается как один из главных параметров оценки человеческого взаимодействия – в первую очередь, тех его форм, которые предполагают распределение каких-либо благ, воздаяние за совершенный поступок или обмен.

Впервые проблема справедливости была поднята в политической философии. В ее рамках зародились основные представления о природе человека и роли этого феномена в социальной жизни. На протяжении столетий философы пытались найти универсальные принципы справедливости, соблюдение которых позволило бы создать стабильное и процветающее государство.

Однако в 60-х годах XX века появились работы американских психологов, которые заложили основу психологического подхода к изучению этого феномена. Его сторонники соглашались с тем, что справедливость играет важную роль в социальном взаимодействии, начиная от семейных и дружеских и заканчивая экономическими и политическими отношениями. Однако они подвергают сомнению наличие универсальных принципов справедливости, утверждая, что в рамках культуры существует несколько различных пониманий этого феномена. Как следствие, состояние и поведение человека зависит от того, насколько условия взаимодействия соответствуют доминирующему у него пониманию справедливости.

Соответственно, в рамках психологического подхода было поставлено несколько основных вопросов: каково обыденное понимание справедливости? почему люди стремятся к ее соблюдению? когда люди пренебрегают требованиями справедливости? какова ее роль в социальном взаимодействии? как можно повысить справедливость общения? Отвечая на них, психологи проанализировали роль справедливости не только на уровне общества и государства в целом, но и на уровне межличностных отношений. Однако наибольшее внимание привлекла деловая сфера – взаимодействие внутри организации (микроуровень) и распределение доходов в обществе (макроуровень).

### 1. Как люди понимают справедливость?

В рамках психологического подхода справедливость рассматривается как совокупность норм, описывающих, каким образом должно быть организовано межличностное или межгрупповое общение, чтобы участники считали его справедливым. Они затрагивают как процесс (процедурная, межличностная, информационная справедливость), так и результат (дистрибутивная справедливость) взаимодействия (табл. 1).

Таблица 1

## Аспекты и нормы справедливости

Аспект	Название нормы	Содержание нормы
Дистрибутивная справедливость	Беспристрастность	Чем больше объем проделанной человеком работы, тем выше справедливое вознаграждение
	Распределение по усилиям	Чем больше усилий человек приложил при выполнении работы, тем выше справедливое вознаграждение
	Распределение по способностям (возможностям)	Чем большими способностями обладает человек, тем выше справедливое вознаграждение
	Распределение по потребностям	Чем больше нуждается человек, тем выше справедливое вознаграждение
	Равенство	Справедливым является равное распределение вознаграждения между всеми участниками взаимодействия
Процедурная справедливость	Контроль за результатом	Справедливой считается процедура, участники которой имеют возможность повлиять на исход, в т.ч. решение, принятое «третьей стороной»
	Контроль за процессом	Справедливой считается процедура, в рамках которой все заинтересованные стороны имеют возможность высказать свое мнение
	Однообразие	Процедура считается справедливой, если она может быть использована в разных ситуациях для разных участников
	Нейтрализация предубеждений	Справедливой считается процедура, при которой принятое решение не зависит от имеющихся у «третьей стороны» (судьи, арбитра) предубеждений

Продолжение таблицы 1

Аспект	Название нормы	Содержание нормы
Процедурная справедливость	Точность и полнота информации	Справедливой считается та процедура, которая дает возможность собрать точную и полную информацию об участниках взаимодействия
	Коррекция	Справедливой считается та процедура, которая дает возможность изменять неправильные решения, например, подавать на них апелляцию
	Этичность	Справедливой считается та процедура, которая соответствует существующим в обществе этическим нормам
	Репрезентативность	Справедливой считается та процедура, которая учитывает ценности участников и групп, к которым они принадлежат
Межличностная справедливость	Вежливость	Справедливым считается взаимодействие, в ходе которого сторона, принимающая решение, ведет себя вежливо
	Уважение	Справедливым считается взаимодействие, в ходе которого сторона, принимающая решение, проявляет уважение к остальным участникам взаимодействия, дает им возможность «сохранить лицо»
Информационная справедливость	Честность объяснений	Справедливым считается взаимодействие, в ходе которого «третья сторона» честно описывает остальным участникам процедуру принятия решения и возможные исходы
	Ясность объяснений	Справедливым считается взаимодействие, участникам которого даются понятные объяснения

Продолжение таблицы 1

Аспект	Название нормы	Содержание нормы
Информационная справедливость	Полнота объяснений	Справедливым считается взаимодействие, участники которого получают исчерпывающие объяснения
	Своевременность объяснений	Справедливым считается взаимодействие, участники которого получают объяснения заблаговременно
	Индивидуализированность объяснений	Справедливым считается взаимодействие, участники которого получают объяснения, в которых учитываются их индивидуальные особенности

### 1.1. Аспекты организационной справедливости

**Дистрибутивная справедливость** включает в себя нормы, регламентирующие распределение вознаграждения между участниками взаимодействия. Их можно разделить по степени дифференцированности отношения к людям. Распределение по способностям, усилиям и вкладу в деятельность задают наибольшую степень дифференциации, а равенство и распределение по потребностям – наименьшую. Это означает, что требования разных норм могут противоречить друг другу. В экономической жизни наибольшее значение приобретают дифференцирующие нормы.

Однако достижение результата, т.е. получение вознаграждения, – это последняя стадия взаимодействия, которой предшествует длительный процесс вынесения решения. Как следствие, оценка справедливости общения во многом определяется его процедурой. В данном случае речь идет как об официальной, т.е. закреплённой в соответствующих документах, так о неофициальной процедуре. При этом участник ориентируется на соблюдение справедливости не только по отношению к себе, но и к своим партнерам.

Первоначально справедливость процесса рассматривалась как единое образование, однако впоследствии в ней было выделено три разных аспекта: процедурный, межличностный и информационный. **Процедурная справедливость** затрагивает права, которые участники получают в ходе взаимодействия, и включает в себя восемь основных норм, предложенных Г. Левенталем, Дж. Тибо и Л. Уолкером (Lind, Tyler, 1988). **Межличностная справедливость** касается того, как обошлись с участниками взаимодействия, и включает в себя две нормы – вежливости и уважения к людям. И наконец, **информационная справедливость** определяется осведомленностью участников о процедуре принятия решения. В ее состав входит пять основных норм. В отличие от дистрибутивной справедливости, содержание процессуальных норм не противоречит друг другу.

Четырехаспектное представление о справедливости было подтверждено во многих североамериканских и западноевропейских исследованиях, проведенных в организациях. В то же время, российские исследования продемонстрировали культурную специфику группировки норм.

Так, в одном из наших исследований приняли участие 287 студентов и сотрудников российских организаций, которые оценивали процедуру аттестации или принятия на работу. Для измерения оценки справедливости этих процедур был использован адаптированный опросник Дж. Колкитта, включающий в себя 20 утверждений, касающихся четырех аспектов организационной справедливости. После заполнения методики, все участники давали общую оценку справедливости процедуры. Кроме этого, респонденты заполняли методику Ромека для изучения самооэффективности, Мехрабиана – для измерения мотивации достижения и Шварца – для описания ценностей.

Для анализа результатов был использован факторный анализ. Его результаты продемонстрировали, что пункты опросника образуют четыре основных фактора (табл. 2).

Первый фактор – «Информационная справедливость» касается того, насколько хорошо участников взаимодействия проинформировали о структуре оцениваемой процедуры, и включает в себя нормы полноты, понятности, своевременности, честности объяснений и внимания к индивидуальным потребностям (утверждения № 16–20).

Таблица 2

Результаты факторного анализа второго варианта  
методики Дж. Колкитта

Утверждение	Информационная	Межличностная	Дистрибутивная	Процедурная
	1	2	3	4
1. В ходе этой процедуры Вы могли выразить свое отношение к ней	0,078	0,079	0,113	<b>0,828</b>
2. Вы могли повлиять на результат, полученный в ходе этой процедуры	-0,129	0,128	-0,039	<b>0,795</b>
5. Процедура позволила собрать полную и точную информацию об уровне Ваших знаний и умений	0,400	0,131	<b>0,598</b>	-0,074
6. Вы могли обжаловать результат, полученный в ходе этой процедуры	0,291	-0,105	0,160	<b>0,683</b>
7. Процедура соответствовала этическим и моральным нормам	0,300	<b>0,599</b>	0,284	-0,161
8. Ваши результаты соответствуют усилиям, которые Вы приложили в ходе аттестации	0,112	0,238	<b>0,814</b>	0,146
9. Ваши результаты соответствуют работе, которую Вы проделали в ходе аттестации	0,177	0,193	<b>0,786</b>	0,168
10. Ваши результаты соответствуют Вашим способностям	0,128	0,099	<b>0,847</b>	-0,036
11. Ваши результаты соответствуют Вашим знаниям и умениям	0,168	0,166	<b>0,833</b>	0,013
12. Он/она был(а) вежлив(а) с Вами	0,222	<b>0,853</b>	0,175	0,021
13. Он/она позволил(а) Вам сохранить чувство собственного достоинства	0,248	<b>0,826</b>	0,232	0,081
14. Он/она общался(ась) с Вами уважительно	0,269	<b>0,865</b>	0,150	0,062

Продолжение таблицы 2

1	2	3	4	5
15. Он/она воздержался(ась) от обидных замечаний в Ваш адрес	0,281	<b>0,820</b>	0,109	0,078
16. Он/она описал(а) Вам процедуру тщательным образом	<b>0,834</b>	0,150	0,093	0,079
17. Его/ее объяснения по поводу процедуры были понятными	<b>0,767</b>	0,333	0,196	0,001
18. Он/она своевременно объяснил(а) Вам необходимые детали	<b>0,814</b>	0,232	0,142	0,110
19. Выбирая способ объяснения, он(она) учел(ла) Ваши индивидуальные особенности	<b>0,643</b>	0,233	0,358	0,055
20. Он/она следовал(а) процедуре, которую Вам описали	<b>0,791</b>	0,295	0,191	-0,074

Второй фактор – «Межличностная справедливость» подразумевает уважение и вежливость в отношении участников взаимодействия (утверждения № 7, 12–15). В русскоязычной версии в него вошла норма этичности, которая по данным зарубежных исследований относится к процедурной справедливости.

Третий фактор – «Дистрибутивная справедливость» связан с оценкой полученного результата и включает в себя нормы беспристрастности, распределения по усилиям и способностям (утверждения № 5, 8–11). В русскоязычной версии в его состав вошла норма точности и полноты информации, которая по результатам зарубежных исследований также относится к процедурной справедливости.

Последний четвертый фактор включает в себя три нормы «Процедурной справедливости», определяющие степень контроля сотрудника за происходящим, поэтому он был назван «Процедурная справедливость как контролируемость» (утверждения № 1–2, 6).

В то же время утверждения, соответствующие нормам однообразия («Процедура для Вас и Ваших коллег была одинаковой») и нейтрализации предубеждений («В ходе процедуры к Вам относились без предубеждения») не вошли ни в один из факторов, хотя и оказались тесно связанными между собой.

### 1.2. Взаимодействие разных аспектов организационной справедливости

Вне зависимости от количества и содержания аспектов, сторонники многоаспектного представления о справедливости полагают, что разные нормы вносят разный вклад в оценку справедливости взаимодействия. Например, метаанализ нескольких сотен зарубежных исследований, посвященных справедливости в организации, показал, что возможность контроля за процессом объясняет 26% различий в оценке процедурной справедливости; однообразие, нейтрализация предубеждений, точность и полнота информации, коррекция, этичность и представительность в сумме объясняют 21% различий; межличностная и информационная справедливость – еще 6% (Colquitt et al., 2001).

Однако эта закономерность также обладает культурной спецификой. Это было продемонстрировано в нашем исследовании, процедура которого была описана в предыдущем параграфе. Для определения связи между общей оценкой справедливости взаимодействия и отдельными аспектами этого феномена был проведен линейный регрессионный анализ. Он показал, что четыре выделенных аспекта объясняют 57,8% различий в общей оценке. Наибольший вклад вносит дистрибутивная справедливость ( $\beta = 0,473$ ;  $t = 9,21$ ;  $p \leq 0,001$ ); средний – информационная ( $\beta = 0,203$ ;  $t = 3,436$ ;  $p \leq 0,001$ ) и межличностная ( $\beta = 0,190$ ;  $t = 3,272$ ;  $p \leq 0,001$ ), а наименьший – процедурная справедливость как возможность контроля ( $\beta = 0,115$ ;  $t = 2,68$ ;  $p \leq 0,01$ ). В то же время равенство прав не оказывает влияния на общую оценку справедливости.

Таким образом, для российских граждан справедливость в организации ассоциируется, прежде всего, с распределением ресурсов и лишь затем – с процессом взаимодействия. Такое понимание справедливости ведет за собой презрение к «нелепым процедурным формальностям». Это становится особенно опасным, когда единственным критерием качества полученного результата является соблюдение заранее оговоренной процедуры. Оценивая процесс вынесения решения, российские респонденты уделяют внимание, в первую очередь, уважению к людям и информированию об услови-

ях взаимодействия, т.е. тем аспектам, в соблюдении которых сторона, проводящая аттестацию/прием на работу, обладает максимальной свободой выбора.

В то же время, они придают меньшее значение наличию контроля и фактически игнорируют равенство прав (нормы однообразия и нейтрализации предубеждений). Можно предположить, что отсутствие интереса к равенству прав связано с ценностными предпочтениями российских граждан. Эти нормы высоко ценятся в эгалитарных культурах, тогда как Россию скорее можно отнести к числу иерархических.

Многоаспектное понимание организационной справедливости предполагает, что влияние каждого аспекта наиболее ярко проявляется при отсутствии других. Например, дистрибутивная справедливость оказывает наибольшее влияние при отсутствии процедурной, межличностной и информационной; процедурная – в отсутствии дистрибутивной и т.д. Это означает, что, за редким исключением, повышение дистрибутивной справедливости ослабляет влияние справедливости процесса взаимодействия и наоборот.

Соблюдение или нарушение отдельных аспектов справедливости оказывает влияние на общую оценку справедливости взаимодействия, которая, в свою очередь, определяет реакции людей. Поэтому очевидно, что одновременное соблюдение или нарушение нескольких аспектов оказывает большее влияние на всех участников, чем одного из них.

Вместе с тем, если человек не обладает достаточной информацией о соблюдении или нарушении одного аспекта справедливости, при его оценке он ориентируется на сведения о другом. Например, участники взаимодействия придают большее значение дистрибутивной справедливости, если не знают об особенностях процедуры или считают ее несправедливой. В то же время, они обращают внимание на справедливость процесса, когда у них нет информации о дистрибутивной стороне. В этом случае они считают справедливым тот результат, который был получен при использовании справедливой процедуры.

## 2. Почему люди стремятся к соблюдению справедливости?

Первые представления о том, почему справедливость взаимодействия оказывает большое влияние на состояние и поведение его участников, возникли в рамках политической философии. Философы единодушно склонялись к тому, что этот феномен является средством согласования интересов. Однако в зависимости от представления о природе человека, одни полагали, что она ограничивает эгоизм участников общения, а другие – удовлетворяет потребность в сохранении группы. Эти точки зрения получили свое продолжение в рамках психологического подхода.

### 2.1. Справедливость как средство достижения индивидуальных целей

Первая точка зрения берет начало в необихевиоральных теориях взаимодействия. Их сторонники полагают, что человек является эгоистическим существом, которое, вступая в общение, стремится к достижению личных целей, в т.ч. получению индивидуального вознаграждения. Эта идея была использована для объяснения справедливости как результата (теория беспристрастности), так и процесса (теория личного интереса) общения.

У истоков этой теории стояли Дж. Адамс, И. Уолстер и Г. Левенталь. Они полагали, что вступая во взаимодействие, человек стремится к наилучшему исходу. Если вознаграждение сопоставимо с издержками, исход равен нулю. Когда полученные ресурсы больше, он считается положительным, а когда меньше – отрицательным. Таким образом, каждый из участников взаимодействия старается, чтобы его личный исход был максимально позитивен.

Эгоистическая ориентация порождает конфликт, результатом которого становится рост издержек и уменьшение общегруппового вознаграждения. Как следствие, исходы каждого участника становятся все хуже и хуже, что в конечном итоге разрушает взаимодействие и блокирует получение вознаграждения в дальнейшем.

Для предотвращения подобного исхода люди вырабатывают определенные нормы, соблюдение которых позволяет им избежать затяжного конфликта, и тем самым уменьшает издержки и увеличи-

вает вознаграждение. Основную роль в этом процессе играет справедливость.

Основной нормой справедливости является беспристрастность. В соответствие с ней взаимодействие рассматривается как справедливое, если исход, т.е. разница между издержками и вознаграждением одного участника, равен исходу другого. Таким образом, эта норма является *критерием оценки* взаимодействия. Стремясь достичь поставленных целей, человек тщательно следит за ее соблюдением.

Возникает вопрос: каким образом люди оценивают соотношение между издержками и вознаграждением? Сторонники теории беспристрастности полагают, что при определении справедливости взаимодействия основную роль играет не объективное соотношение издержек и вознаграждений, а их восприятие участниками. Они подчеркивают, что человек, который распределяет вознаграждение, объект его действий и сторонний наблюдатель могут давать разную оценку одному и тому же исходу, и, следовательно, по-разному оценивать это общение. Благодаря этим различиям, все без исключения участники взаимодействия могут считать себя либо выигравшими, получившими большее вознаграждение, чем предполагает норма беспристрастности, либо проигравшими.

В области справедливости процесса идея об эгоизме человека воплотилась в теории **личного интереса**, сформулированной Дж. Тибо и Л. Уолкером. Они полагали, что, вступая во взаимодействие, человек стремится получить максимальное индивидуальное вознаграждение при минимальных издержках. Не имея возможности достичь этой цели немедленно, он обращается к процедуре взаимодействия, которая гарантирует ему позитивный исход в будущем (Lind, Tyler, 1988).

Следовательно, оценивая взаимодействие и выбирая способ реакции, человек в первую очередь обращает внимание на позитивность исхода.

Так, выбирая норму справедливости, человек отдает предпочтение той, соблюдение которой даст ему возможность получить максимальное вознаграждение.

Кроме того, участник, получивший благоприятный результат, т.е. достигший своей цели, считает его и процесс взаимодействия

более справедливыми, чем тот, кто не получил вознаграждения или был наказан.

Эта закономерность особенно ярко выражена у людей, стремящихся к достижениям, пытающихся изменить ситуацию, а не приспособиться к обстоятельствам, т.е. у тех, кто принимает активное участие во взаимодействии и ожидает успеха.

Лишь в том случае, когда участник не может однозначно оценить полученный результат, он обращает внимание на процедуру взаимодействия: работа в рамках справедливой процедуры повышает оценку незначительного или неблагоприятного исхода.

Таким образом, процедура является «вторичным» фактором и выполняет в общении второстепенную роль.

## **2.2. Справедливость как средство вхождения в социальную группу**

Основное ограничение теорий, объясняющих поведение «эгоиста», связано с тем, что в целом ряде случаев человек готов пожертвовать собственными 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 много-нормативной теории (дистрибутивная справедливость) и в теории групповых ценностей (процедурная справедливость).

В соответствии с **много-нормативной теорией** дистрибутивной справедливости, оценивая взаимодействие, человек может использовать разные нормы – от беспристрастности до равенства. Выбор этих норм определяется как ценностями человека, так и характером взаимодействия.

Влияние ценностей хорошо заметно как на уровне культуры, так и на уровне отдельной личности. Дифференцирующим нормам отдают предпочтение люди, ценящие власть и достижения, представители индивидуалистских, иерархических и маскулинных культур. В то же время, представители коллективистских, эгалитарных и феминных культур чаще ориентируются на нормы распределения по потребностям и равенства.

Что касается ситуации взаимодействия, то речь идет о сфере общения, его целях и характере распределяемых ресурсов. Дифферен-

цирующие нормы справедливости используют участники делового взаимодействия, оценивающие распределение доходов, которые стараются вознаградить партнера по заслугам или увеличить его продуктивность. В то же время недифференцирующим нормам отдают предпочтение участники личного (семейного или дружеского) общения и люди, оценивающие справедливость распределения прав, а также те, кто ставит своей целью сохранение отношений в группе.

Наличие разных норм дистрибутивной справедливости невозможно объяснить лишь стремлением получить личное вознаграждение. Можно предположить, что разные люди стремятся к достижению разных целей: одних волнует личный результат, а других – отношения с окружающими и целостность группы.

Идея о социальной природе человека воплотилась и в изучении процедурной справедливости. Она лежит в основе **теории групповых ценностей** И. Линд и Т. Тайлера (Lind, Tyler, 1988). Они полагают, что одной из важнейших человеческих потребностей является потребность в аффилиации, т.е. принадлежности к группе. Вступая во взаимодействие, люди стремятся сохранить группу и добиться высокого статуса. Ради этого они готовы пожертвовать собственными интересами.

Для достижения этой цели они используют определенную процедуру принятия решений и тщательно следят за ее соблюдением. Справедливость взаимодействия является для каждого члена группы источником информации о своем социальном положении, показателем симпатии и уважения со стороны одногруппников, высокого статуса в ней. Ощущая социальную поддержку, люди испытывают гордость и не хотят покинуть группу, что в конечном итоге сохраняет ее целостность.

Именно поэтому люди, которые сильно идентифицируются со своей группой, считают ее важной частью своей жизни, судят о справедливости результата по справедливости процесса взаимодействия.

Вынося решение о справедливости процесса, люди ориентируются на ценности группы: наиболее справедливой признается та процедура, которая соответствует основным групповым ценностям. Это означает, что члены разных групп по-разному воспринимают одно и то же взаимодействие, дают ему разную оценку. Это, прежде

всего, касается тех людей, которые общаются с членами ингруппы и зависят от ее представителей. Исключение составляют компоненты, соответствующие универсальным ценностям, гарантирующие возможность принять участие в групповой деятельности, определить свой статус, «сохранить лицо».

### 2.3. Комплексное представление о целях соблюдения справедливости

Два десятилетия 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 процесса, разные люди стремятся к достижению разных целей. Одни хотят получить индивидуальное вознаграждение, а другие занять определенное положение в группе (Neuer et al., 2002). Таким образом, речь может идти о том, какая из этих целей является для человека более важной, чего он собирается достичь в первую очередь.

Впервые эта идея прозвучала в описанной выше многономативной теории дистрибутивной справедливости. Однако ее можно применить ко всем аспектам организационной справедливости. В частности, можно предположить, что дистрибутивной, информационной справедливости и справедливости как возможности контроля большее значение придают люди, которые стремятся получить личное вознаграждение, а межличностной – стать членами группы. Первая закономерность особенно ярко проявляется у тех сотрудников, которые считают, что смогут самостоятельно достичь поставленной цели.

Это предположение было проверено в нашем исследовании, процедура которого была описана выше. В качестве показателей стремления к личному вознаграждению были рассмотрены мотивация достижения (опросник Мехрабиана) и ценности самовозвышения (методика Шварца); важности группы – ценности самотрансцендентности; веры в свои силы – самооффективность (методика Ромека). В ходе анализа результатов были вычислены медианы этих показателей:

$$M_{\text{САМОВОЗВЫШЕНИЕ}} = 24, \quad M_{\text{САМОТРАНСЦЕНДЕНТНОСТЬ}} = 30, \\ M_{\text{МОТИВАЦИЯ ДОСТИЖЕНИЯ}} = 130, \quad M_{\text{САМОЭФФЕКТИВНОСТЬ}} = 31.$$

Впоследствии респонденты делились на группы с низким (ниже медианного) и высоким (выше медианного) значением по каждому из параметров. После этого для каждой из получившихся групп был проведен линейный регрессионный анализ, независимыми переменными в котором были разные аспекты организационной справедливости, а зависимой – общая оценка справедливости приема на работу/аттестации.

Результаты исследования показали, что важность разных аспектов справедливости варьировалась в зависимости от психологических характеристик сотрудников.

В частности, у людей, слабо ценящих самовозвышение, основным предиктором общей оценки справедливости взаимодействия была дистрибутивная справедливость ( $\beta = 0,58$ ;  $t = 6,63$ ;  $p \leq 0,001$ ), а у придающих ей большое значение – как дистрибутивная ( $\beta = 0,51$ ;  $t = 6,19$ ;  $p \leq 0,001$ ), так и информационная ( $\beta = 0,41$ ;  $t = 4,92$ ;  $p \leq 0,001$ ). Что касается самотрансцендентности, то у людей с низкой выраженностью этого параметра общую оценку справедливости предсказывали дистрибутивная ( $\beta = 0,55$ ;  $t = 6,52$ ;  $p \leq 0,001$ ) и информационная ( $\beta = 0,35$ ;  $t = 4,12$ ;  $p \leq 0,001$ ) справедливость, а у сотрудников с высокой – межличностная ( $\beta = 0,48$ ;  $t = 5,54$ ;  $p \leq 0,001$ ) и дистрибутивная ( $\beta = 0,42$ ;  $t = 4,77$ ;  $p \leq 0,001$ ).

Говоря о мотивации, стоит отметить, что у людей с низкой мотивацией достижения общую оценку справедливости взаимодействия предсказывали оценки межличностной ( $\beta = 0,42$ ;  $t = 5,25$ ;  $p \leq 0,001$ ) и дистрибутивной ( $\beta = 0,36$ ;  $t = 4,51$ ;  $p \leq 0,001$ ) справедливости, при условии, что первая играла большую роль, чем вторая. В то же время у людей с высокой мотивацией достижения общую оценку предсказывали оценки дистрибутивной ( $\beta = 0,61$ ;  $t = 9,45$ ;  $p \leq 0,001$ ) и информационной ( $\beta = 0,30$ ;  $t = 4,62$ ;  $p \leq 0,001$ ) справедливости.

И наконец, некоторое влияние на важность различных аспектов организационной справедливости оказывала оценка сотрудниками своих возможностей. В частности, у людей с низкой самооффективностью основным предиктором общей оценки справедливости



взаимодействия были межличностная ( $\beta = 0,34$ ;  $t = 3,98$ ;  $p \leq 0,001$ ), дистрибутивная ( $\beta = 0,35$ ;  $t = 4,27$ ;  $p \leq 0,001$ ) и информационная ( $\beta = 0,20$ ;  $t = 2,25$ ;  $p \leq 0,05$ ) справедливость; тогда как у сотрудников с высокой – дистрибутивная ( $\beta = 0,52$ ;  $t = 6,94$ ;  $p \leq 0,001$ ), информационная ( $\beta = 0,26$ ;  $t = 3,52$ ;  $p \leq 0,001$ ) и процедурная справедливость как возможность контроля ( $\beta = 0,14$ ;  $t = 2,08$ ;  $p \leq 0,05$ ).

Эти результаты говорят о том, что, определяя справедливость взаимодействия, сотрудники российских организаций ориентируются на дистрибутивную справедливость. Однако ее важность, как и значение других аспектов, во многом определяются их психологическими характеристиками. Сотрудники, стремящиеся получить индивидуальное вознаграждение, имеющие высокую мотивацию достижения и ценящие самовозвышение, придают большее значение дистрибутивной и информационной справедливости. И наоборот, те, кто ценит хорошие отношения и хочет стать членом группы, ориентируются на соблюдение межличностной справедливости.

Однако стоит отметить, что важность этих аспектов во многом зависит от веры человека в свои возможности. Дистрибутивную, информационную и особенно процедурную справедливость как возможность контроля выше ценят сотрудники с высокой самоофективностью, которые высоко оценивают свои возможности достичь поставленной цели. Те, кто меньше верит в свои силы, отдает предпочтение межличностной справедливости, гарантирующей хорошее отношение со стороны окружающих.

### 3. Почему люди совершают несправедливые поступки?

Если люди придают такое большое значение справедливости, то почему в некоторых случаях они игнорируют ее требования? Впервые этот вопрос был поставлен еще Г. Левенталем. Рассуждая об ограничениях нормы беспристрастности, он предположил, что люди сознательно идут на ее нарушение в двух основных случаях. Чаще всего это происходит, когда они перестают верить в то, что ее соблюдение позволит им достигнуть личных целей. Кроме того, их действия могут быть направлены на то, чтобы вызвать у партнера чувство вины и, благодаря этому, получить дополнительное вознаграждение или повысить его продуктивность.

Ответ Г. Левенталю не объясняет, почему люди нарушают другие нормы дистрибутивной справедливости и игнорируют справедливость процесса. Однако недавно была создана новая модель, объясняющая это явление (Scott, Colquitt, Paddock, 2009). Ее авторы попытались объяснить несправедливые действия руководителя. Они предположили, что поведение руководителей определяется тремя причинами: попыткой сохранить контроль над окружением и добиться своих целей; создать у окружающих позитивное впечатление о себе; максимизировать позитивные эмоции и минимизировать негативные.

Однако свобода руководителя ограничена той средой, в которой он находится. Она ниже в жестко формализованных организациях; в ходе специально организованных процедур (аттестации, приема на работу и т.д.), 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.

Как следствие, свобода выбора руководителя зависит от аспекта справедливости. Наименьшей свободой руководитель обладает при распределении вознаграждения (как правило, оно формализовано, осуществляется в ходе специальных процедур, публично и трудно поддается изменению); средней – при обеспечении процедурной справедливости и максимальной – межличностной и информационной справедливости.

Это означает, что цели руководителя сильнее всего связаны со справедливостью его поведения, соответствующего информационному и межличностному аспекту, а слабее всего – дистрибутивному.

### 4. На что влияет справедливость взаимодействия?

В основе всех психологических теорий справедливости лежит идея о том, что соблюдение описанных выше норм оказывает влияние на оценки, эмоции и поведение человека. Эта идея нашла свое подтверждение в разных сферах взаимодействия, в т.ч. в коммерческих организациях (микроуровень) и в экономической жизни страны (макроуровень).

#### 4.1. Справедливость и оценка участников взаимодействия

Оценка справедливости взаимодействия оказывает влияние на взаимное восприятие его участников. Она возникает за некоторое время до начала общения и продолжает формироваться в дальнейшем.

Как правило, люди вступают во взаимодействие с определенными ожиданиями от его справедливости, основанными на прошлом опыте (теория ожиданий) (Bell, Ryan, Wiechmann, 2004). Впоследствии они дают высокую оценку тому общению, в котором подтвердились их позитивные ожидания, и низкую – негативные. Причем нарушение первых вызывает более негативную реакцию, чем вторых.

В начале взаимодействия человек может не обладать информацией, необходимой для оценки соблюдения/нарушения норм справедливости (теория справедливости как эвристики) (Bell, Ryan, Wiechmann, 2004). В этих условиях у него возникают первые суждения. Они редко пересматриваются и функционируют как познавательные схемы (эвристики), сквозь призму которых воспринимается и интерпретируется новая информация. Их использование позволяет человеку увеличить определенность среды. Как следствие, человек уделяет большее внимание той информации, которая соответствует этим суждениям и дает соответствующие оценки реальному взаимодействию.

Таким образом, чем раньше человек получает хотя бы минимальную информацию о справедливости текущего взаимодействия, чем легче извлекает ее, тем большее влияние она оказывает на его суждения (Van den Bos et al., 1997; Van den Bos, Vermunt, Wilke, 1997). В противном случае в основу его суждений ложатся другие факторы. К числу таких факторов относятся ценности, attitudes к другим людям, возникающие эмоции и способы совладания с ними и т.д.

Сформированные таким образом суждения о справедливости оказывают влияние на **оценку** людьми своего **непосредственного руководителя и коллег**. Чем выше сотрудники оценивают справедливость организационного взаимодействия, тем больше они уважают руководителя и доверяют ему, тем большую привязанность к нему испытывают, тем более позитивно относятся к равным

по статусу коллегам (Ambrose, Schminke, 2003; Lind, Tyler, 1988; Murphy et al., 2003). Главную роль в этом случае играет справедливость процесса.

Аналогичное воздействие справедливость взаимодействия оказывает и на **отношение к организации**. Чем выше сотрудники оценивают справедливость организационного взаимодействия, тем больше они верят в то, что организация заботится о них, тем сильнее они идентифицируются с ней, тем большую включенность они ощущают, тем больше гордятся ею (напр., Ambrose, Schminke, 2003; De Cremer, Blader, 2006; Lambert, 2003; Peterson, 1999). Основную роль в этом случае также играет справедливость процесса.

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

В то же время, на макроуровне наибольшее значение приобретает дистрибутивная справедливость, затрагивающая систему распределения доходов и социальные программы, направленные на поддержку малоимущих. В целом, чем выше граждане оценивают справедливость распределения ресурсов в обществе, тем терпимее они относятся к социальному неравенству (Mitchell et al., 2003). Восприятие справедливости отдельных законов (например, налоговой системы) (Wenzel, 2002) и социальных программ (Bobocel et al., 1998; Lind, Tyler, 1988) обеспечивает их поддержку.

Кроме согласия с действиями других участников, позитивная оценка партнера или отдельных процедур/законов тесно связана с **удовлетворенностью** человека сложившимися отношениями и полученным результатом. Основную роль в данном случае играет дистрибутивная справедливость. В частности, чем выше сотрудники организации оценивают справедливость взаимодействия, тем сильнее они удовлетворены отношениями с руководителем (напр., Phillips, 2002) и своей работой (Irving, Coleman, Bobocel, 2005; Lambert, 2003; Lind, Tyler, 1988; Loi, Yang, Diefendorff, 2009; Peterson, 1999).

#### 4.2. Справедливость и эмоции участников взаимодействия

Соблюдение норм справедливости вызывает у человека позитивные эмоции, а ее нарушение – негативные (De Cremer, Den Ouden, 2009; Weiss, Suckow, Cropanzano, 1999).

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 жертв и виновника несправедливости: в первом случае он порождается ожиданием дальнейших неприятностей, а во втором – возможного наказания. И наконец, чувство вины отличает свидетелей и виновника, которые считают свои действия неоправданными.

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

Психологическое напряжение возникает при воздействии стимулов, оцениваемых человеком как угрожающих его психологическому и физическому благополучию. Оно включает в себя физиологические нарушения (например, проблемы со сном), уменьшение мотивации и уровня активности, тревогу, страх, депрессию, враждебность и гнев.

В то же время под профессиональным выгоранием понимается состояние физического, эмоционального и умственного истощения, проявляющееся в профессиях социальной сферы. Этот синдром включает в себя три основные составляющие: эмоциональную истощенность (чувство эмоциональной опустошенности и усталости, вызванное работой), деперсонализацию (циничное отношение к труду и его объектам, в т.ч. клиентам) и уменьшение профессиональных достижений (чувство некомпетентности, профессиональной неуспешности).

Таким образом, и психологическое истощение, и эмоциональное выгорание подразумевают, что человек сталкивается с несправедли-

востью на протяжении достаточно долгого времени. Кроме того, эмоциональное выгорание тесно связано с работой в организации.

Как следствие, влияние несправедливости на интенсивность этих синдромов изучается, прежде всего, в организационном контексте. Эмпирические исследования показывают, что чем чаще сотрудники сталкиваются с несправедливостью, тем большее психологическое напряжение они испытывают (напр., Riolli, Savicki, 2006), тем сильнее выражено у них эмоциональное выгорание (напр., Riolli, Savicki, 2006), тем хуже они справляются со стрессом (Judge, Colquitt, 2004) и тем чаще у них встречаются психосоматические заболевания, в первую очередь, нарушения сна (напр., Iovainio et al., 2003).

#### 4.3. Справедливость и поведение

Справедливость взаимодействия оказывает двойное влияние на поведение людей. С одной стороны, в соответствии с теориями беспристрастности и личного интереса, она увеличивает продуктивность человека, а, с другой, согласно теории групповых ценностей, определяет стиль его общения с окружающими.

Влияние справедливости на **продуктивность** ярко проявляется в деловых отношениях, участники которых выполняют определенную работу и получают за нее вознаграждение.

Соблюдение норм дистрибутивной и процедурной справедливости **увеличивает трудовую и учебную мотивацию** сотрудников (напр., Bell, Wiechmann, Ryan, 2006), способствует принятию ответственности за свои действия (Moon et al., 2008). Однако их влияние частично зависит от конкретных норм. Это, в первую очередь, касается дистрибутивной справедливости, нормы которой часто противоречат друг другу. Например, распределение вознаграждения в соответствии с вкладом и способностями повышает мотивацию у наиболее эффективных участников взаимодействия, но снижает у наименее эффективных. В то же время распределение вознаграждения в соответствии с потребностями оказывает обратное влияние. Таким образом, норма беспристрастности описывает поведение успешных людей.

Чем выше мотивация человека, тем большие усилия он прикладывает при выполнении задания. Следовательно, соблюдение норм

справедливости увеличивает количество *приложенных усилий* (De Dreu, Nauta, 2009), которые, в свою очередь, улучшают качество и объем проделанной работы.

Зависимость *качества работы* от соблюдения справедливости была отмечена еще Г. Левенталем, который полагал, что следование норме беспристрастности позволяет обеспечить наиболее полезных работников жизненно важными ресурсами и тем самым продлить их участие во взаимодействии. Что касается наименее эффективных сотрудников, то они либо станут работать лучше, либо прекратят общение и тем самым освободят место для других.

Подчеркивая важность нормы беспристрастности, Г. Левенталь одновременно отмечал, что ее влияние хорошо заметно, когда речь идет о повышении продуктивности индивидуальной работы в долгосрочной перспективе. При этом у человека, распределяющего вознаграждение, должна быть возможность точно оценить вклады участников. 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.

Однако продуктивность участников определяется не только дистрибутивной, но и процедурной справедливостью. Чем более высокую оценку сотрудники дают процессу взаимодействия, тем выше качество их деятельности (напр., Colquitt et. al., 2001; De Dreu, Nauta, 2009; Elovainio et. al., 2003).

Таким образом, индивидуальная продуктивность определяется прежде всего соблюдением нормы беспристрастности и связанным с ней распределением по усилиям. Однако определенную роль в этом процессе играет процедурная справедливость. Возможно, это происходит, поскольку не обладая информацией о соответствии исходов разных людей, сотрудники выносят суждение о дистрибутивной справедливости, анализируя процесс распределения ресурсов.

Помимо продуктивности, справедливость оказывает влияние и на **характер общения**: оно становится более частым, дружелюбным и кооперативным.

Чем выше люди оценивают справедливость взаимодействия, тем больше они *готовы к его продолжению*. Например, сотрудни-

ки отказываются менять работу, собираются строить карьеру в своей организации, даже если она испытывает экономические трудности (напр., Ambrose, Cropanzano, 2003; De Cremer, Der Ouden, 2009; Phillips, 2002; Riolli, Savicki, 2006). Клиенты повторно прибегают к ее услугам (напр., Liao, 2007; Skarlicki, Barclay, Pugh, 2008). Члены профсоюза остаются его верными приверженцами и участвуют в его работе (напр., Buttigieg, Deery, Iverson, 2007).

Чем выше люди оценивают справедливость взаимодействия, тем более *дружелюбно* и, соответственно, менее агрессивно *их общение*. Сотрудники организации доброжелательно общаются с коллегами и подчиненными, меньше оскорбляют их и реже пытаются отомстить (напр., Aquino, Tripp, Bies, 2006; Skarlicki, Barclay, Pugh, 2008), чаще выбирают конструктивные стратегии поведения в конфликте (Rahim, Mägnér, Shapiro, 2000), реже демонстрируют так называемое деструктивное (Thau, Aquino, Wittek, 2007) и девиантное поведение (Kings, Facchin, 2009). В целом, справедливость взаимодействия повышает сплоченность групп (Chansler, Swamidass, Sammann, 2003).

Чем более высокую оценку люди дают справедливости взаимодействия, тем *менее эгоистично* они *ведут себя* (Leung, Tong, Ho, 2004), меньше усилий они прикладывают для того, занять положение, которое даст им власть – возможность влиять на происходящее. Сотрудники, считающие взаимодействие справедливым, получив травму, требуют меньшую компенсацию (Roberts, Markel, 2001), реже участвуют в судебных тяжбах, направленных против своей организации (Judge, Scott, Hies, 2006).

Чем выше люди оценивают справедливость делового взаимодействия, тем больше они склонны к *объединению усилий для достижения общей цели*: тем ниже уровень социальной лениности (Murphy et al., 2003), тем чаще они выбирают кооперацию в ущерб конкуренции (напр., De Cremer, Tyler, 2007; Murphy, Tyler, 2008). Кооперативное поведение особенно часто возникает при использовании в ходе распределения вознаграждения нормы равенства.

Так, чем более высокую оценку сотрудники дают организационным процедурам, тем больше они *готовы оказать помощь или обратиться за ней*, например, тем чаще они демонстрируют гражд-

данское поведение (напр., Agyee et al., 2007; Blader, Tyler, 2009; Yang, Mossholder, Peng, 2007).

В настоящее время существует две разных точки зрения на причины роста гражданского поведения. Одни психологи полагают, что сотрудники, с которыми обращаются справедливо, начинают воспринимать дополнительную помощь как часть своих должностных обязанностей и поэтому оказывают ее. По мнению других специалистов, справедливость оказывает влияние на гражданское поведение людей, которые не считают его частью своей работы. Это означает, что справедливость просто увеличивает желание помочь.

Возможно, что это противоречие связано с тем, о каком именно гражданском поведении идет речь. В частности, выделяют по крайней мере два вида такого поведения: связанное с установлением позитивных эмоциональных отношений, уменьшением конфликта (помощь коллегам) и с выдвиганием новых идей, которое может породить конфликт (проявление индивидуальной инициативы, принятие ответственности за новые решения). Справедливость оказывает большее влияние на первый вид поведения, если оно не воспринимается как часть профессиональных обязанностей, а на второй – в противоположном случае (McAllister et al., 2007).

Когнитивные, эмоциональные и поведенческие последствия справедливости тесно связаны друг с другом. В некоторых случаях ключевую роль играет эмоциональный компонент. В этом случае справедливость вызывает позитивные и негативные эмоции, напряжение и психологическое напряжение, которые, в свою очередь, предсказывают согласие сотрудника с требованиями руководителя, стремление восстановить справедливость, в т.ч. обрести власть, наказать виновника или помочь жертве, а также готовность продолжить работу в организации или сменить ее.

В других случаях наиболее важной оказывается удовлетворенность человека. В частности, несправедливость ухудшает отношение к руководителю и удовлетворенность распределением ресурсов, которые, в свою очередь, уменьшают гражданское поведение, усиливают социальную леность и вызывают желание сменить работу. Таким образом, поведение человека является результатом его представления о взаимодействии или возникающих на его основе эмоций.

Однако справедливость не только оказывает самостоятельное влияние, но также усиливает или ослабляет воздействие иных факторов (*эффект «буфера»*).

В частности, ее соблюдение оттеняет и усиливает их позитивное воздействие. Например, активные люди, стремящиеся ради достижения своих целей изменить среду обитания, более склонны к гражданскому поведению. Однако эта связь становится особенно заметной, когда они работают в рамках справедливой процедуры, где им дают возможность принять активное участие во взаимодействии и оспорить принятое решение. Попадая в организации с несправедливым климатом, они реже помогают другим сотрудникам и генерируют идеи, чем их менее активные коллеги (Li, Liang, Grant, 2010). В данном случае справедливость взаимодействия является дополнительным мотиватором просоциального поведения.

В некоторых случаях справедливость даже смягчает влияние негативного воздействия на человека. Например, в условиях дистрибутивной справедливости сотрудники, вынужденные синхронизировать свой темп деятельности с указаниями руководителя, сильнее удовлетворены работой и выражают большую приверженность организации, чем в ее отсутствие (Chen et al., 2010). Аналогично, люди с высоким статусом чаще мстят за нанесенную обиду, если работают в условиях несправедливой процедуры (Aquino, Tripp, Vies, 2006).

Важная роль справедливости в ходе социального взаимодействия делает необходимым создание программ для ее повышения.

### 5. Каким образом можно повысить справедливость общения?

Для повышения оценки справедливости взаимодействия психологи разработали несколько специальных процедур. Чаще всего они применяются в организационном контексте.

Первая из них подразумевает некоторую активность со стороны виновника. Несправедливость реже вызывает негативные эмоции и социально нежелательное поведение жертвы, если виновник **объяснил свои действия** и извинился за них, а не оправдывался, преуменьшая степень своей ответственности. Однако подобное воздействие оказывают лишь адекватные объяснения; неадекватные вызывают более негативную реакцию, чем их отсутствие.

Объяснения играют особенно важную роль, когда несправедливое взаимодействие ведет за собой значительные финансовые потери, предполагает нарушение моральных норм и разрушает рабочую группу (Shaw, Wild, Colquitt, 2003).

Второе направление воздействия связано с предоставлением сотрудникам возможности **рассказать о несправедливости** и выразить свое отношение к ней. Эмпирические исследования показывают, что возможность сделать это, поделиться возникшими мыслями и чувствами оказывает влияние на представления жертв и, как следствие, на их эмоциональное состояние и поведение. Люди, обладающие такой возможностью, дают более высокую оценку справедливости взаимодействия, демонстрируют большее психологическое благополучие, выражают меньшее желание сменить работу, особенно если рассказ адресован незаинтересованному участнику, а не виновнику произошедшего (Barclay, Skarlicki, 2009).

Третья процедура связана с **изменением системы вознаграждений**. В данном случае речь, как правило, идет о ее приведении в соответствие норме 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 вызывать у них негативные эмоции, в первую очередь, гнев, и, как следствие, уменьшение производительности труда.

О том, как предотвратить подобный результат, задумывались еще сторонники модели беспристрастности. По их мнению, неэффективные сотрудники предпочитают получать вознаграждение, которое соответствует норме равенства. Следовательно, для того, чтобы предотвратить уменьшение продуктивности, необходимо создать у них впечатление, что вознаграждение распределяется поровну. Первые способы были предложены Г. Левенталем.

По его мнению, можно изменить структуру вознаграждения, распределив его в соответствии с нормой равенства или занявшись обучением неэффективных сотрудников. Равномерное распределение вознаграждения, особенно в условиях, когда каждый человек выполняет свое задание самостоятельно, приведет к уменьшению

продуктивности наиболее эффективных сотрудников. Что касается дополнительного обучения, то оно требует материальных вложений, времени и добровольного согласия работников. Это означает, что в целом ряде случаев необходимы другие способы.

К их числу Левенталь относил любые процедуры, изменяющие оценку ситуации распределения, среди них: сохранение тайны, когда сотруднику не сообщают размер вознаграждения, полученного его коллегами; а также преуменьшение человеком, распределяющим вознаграждение, личной ответственности, например, указание на то, что решение было принято под давлением других людей.

Кроме того, некоторую роль играет изменение ценности вознаграждения с помощью указания на то, что ресурсы ограничены и получение даже небольшого вознаграждения – это удача; данный сотрудник получил большее вознаграждение, чем другие; при распределении вознаграждения наблюдается позитивная временная динамика.

Стратегии, подразумевающие переоценку вознаграждения или ситуации его распределения, относятся к числу когнитивных, т.е. связаны с формированием у сотрудников иного представления о своей работе. Однако, в отличие от перераспределения вознаграждения, они дают лишь кратковременный эффект.

И наконец, четвертое направление воздействия на участников общения связано с формированием у руководителей **навыков справедливого обращения** с сотрудниками, соответствующего нормам процедурной, межличностной и информационной справедливости. Как правило, подобное обучение происходит в режиме психологического тренинга. В западных странах в таких программах принимают участие самые разные люди, от банковских работников до сотрудников больниц и тренеров спортивных команд. Поскольку навыки справедливого взаимодействия играют важную роль как в разностатусных, так и в равностатусных отношениях, обучение могут проходить не только руководители, но и «рядовые» сотрудники.

Обучение справедливому обращению строится по принципу от частного к общему, от теоретических знаний к формированию пове-

денческих навыков. Соответственно, к числу основных форм работы относятся:

- мини-лекции, в которых описываются нормы дистрибутивной, процедурной, межличностной и информационной справедливости, а также последствия их соблюдения и нарушения;

- анализ конкретных случаев, обсуждение моделей справедливого поведения;

- ролевые игры, в рамках которых участники отрабатывают поведенческие навыки, соответствующие разным нормам справедливости, например, наличием контроля за процессом (право голоса) и результатом, возможности коррекции, вежливости и уважения, понятности объяснений и т.д. При этом справедливое поведение участников вознаграждается.

В целом, использование подобных программ позволяет улучшить отношения между сотрудниками, повысить эффективность их работы.

#### Литература

1. *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. P. 266–275.

2. *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. P. 653–668.

3. *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. P. 191–201.

4. *Barclay L.J., Skarlicki D.P.* Healing the wounds of organizational injustice: examining the benefits of expressive writing // *Journal of Applied Psychology*. 2009. Vol. 94. P. 511–523.

5. *Bell B.S., Ryan A.M., Wiechmann D.* Justice expectations and applicant perceptions // *International Journal of Selection and Assessment*. 2004. Vol. 12. P. 24–38.

6. *Bell B.S., Wiechmann D., Ryan A.M.* Consequences of organizational justice expectations in a selection system // *Journal of Applied Psychology*. 2006. Vol. 91. P. 455–466.

7. *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. P. 445–464.

8. *Bobocel D.R., Son Hing I.S., Davey L.M., Stanley D.J., Zanna M.P.* Justice-based opposition to social policies: is it genuine? // *Journal of Personality and Social Psychology*. 1998. Vol. 75. P. 653–669.

9. *Buttigieg D.M., Deery S.J., Iverson R.D.* An event history analysis of union joining and leaving // *Journal of Applied Psychology*. 2007. Vol. 92. P. 829–839.

10. *Chansler P.A., Swamidass P.M., Cummann 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. Vol. 34. P. 101–120.

11. *Chen Z., Zhang X., Leung K., Zhou F.* Exploring the interactive effect of time control and justice perception on job attitudes // *The Journal of Social Psychology*. 2010. Vol. 150. P. 181–197.

12. *Colquitt J.A.* Does the justice of the one interact with the justice of the many? Reactions to procedural justice in teams // *Journal of Applied Psychology*. 2004. Vol. 89. P. 633–646.

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

14. *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*. 2001. Vol. 86. P. 425–445.

15. *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. P. 535–550.

16. *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. P. 211–228.

17. *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. P. 384–400.

18. *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. P. 913–926.

19. *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. P. 287–293.

20. *Heuer L., Penrod S., Hafer C.L., Cohn D.* The role of resource and relational concerns for procedural justice // *Personality and Social Psychology Bulletin*. 2002. Vol. 28. P. 1468–1482.

21. *Irving P.G., Coleman D.F., Bobocel D.R.* The moderating effect of negative affectivity in the procedural justice-job satisfaction relation // *Canadian Journal of Behavioural Science*. 2005. Vol. 37. P. 20–32.

22. *Judge T.A., Colquitt J.A.* Organizational justice and stress: the mediating role of work – family conflict // *Journal of Applied Psychology*. 2004. Vol. 89. P. 395–404.

23. *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. P. 126–138.

24. *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. P. 501–510.

25. *Lambert E.* The impact of organizational justice on correctional staff // *Journal of Criminal Justice*. 2003. Vol. 31. P. 155–168.

26. *Leung K., Tong K.-K., Ho S. S.-Y.* Effects of interactional justice on egocentric bias in resource allocation decisions // *Journal of Applied Psychology*. 2004. Vol. 89. P. 405 – 415.

27. *Li N., Liang J., Crant J.M.* The role of proactive personality in job satisfaction and organizational citizenship behavior: a relational perspective // *Journal of Applied Psychology*. 2010. Vol. 95. P. 395–404.

28. *Liao H.* Do it right this time: the role of employee service recovery performance in customer-perceived justice and customer loyalty after service failures // *Journal of Applied Psychology*. 2007. Vol. 92. P. 475–489.

29. *Lind E.A., Tyler T.R.* The social psychology of procedural justice. N.Y., 1988.

30. *Loi R., Yang J., Diefendorff J.M.* Four-factor justice and daily job satisfaction: a multilevel investigation // *Journal of Applied Psychology*. 2009. Vol. 94. P. 770–781.

31. *McAllister D.J., Kamdar D., Morrison E.W., Turban D.B.* Disentangling role perceptions: how perceived role breadth, discretion, instrumenta-

lity, and efficacy relate to helping and taking charge // *Journal of Applied Psychology*. 2007. Vol. 92. P. 1200–1211.

32. *Mitchell G., Tetlock P.E., Newman D.G., Lerner J.S.* Experiments behind the veil: structural influences on judgments of social justice // *Political Psychology*. 2003. Vol. 24. P. 519–547.

33. *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. P. 84–94.

34. *Murphy K., Tyler T.* Procedural justice and compliance behaviour: the mediating role of emotions // *European Journal of Social Psychology*. 2008. Vol. 38. P. 652–668.

35. *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. P. 61–84.

36. *Phillips J.M.* Antecedents and consequences of procedural justice perceptions in hierarchical decision – making teams // *Small Group Research*. 2002. Vol. 33. P. 32–64.

37. *Rahim M.A., Magner N.R., Shapiro D.L.* Do justice perceptions influence styles of handling conflict with supervisors? What justice perceptions precisely? // *The International Journal of Conflict Management*. 2000. Vol. 11. P. 9–31.

38. *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. P. 351–377.

39. *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. P. 332–347.

40. *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. P. 756–769.

41. *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*. 2003. Vol. 88. P. 444–458.

42. *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. P. 123–146.



43. 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. P. 281–299.

44. Thau S., Aquino K., Wiltek 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. P. 250–258.

45. Van den Bos K., Lind E.A., Vermunt R., Wilke H.A.M. How do I judge my outcome when I do not know the outcome of others? The psychology of the fair process effect // *Journal of Personality and Social Psychology*. 1997. Vol. 72. P. 1034–1046.

46. Van den Bos K., Vermunt R., Wilke H.A.M. Procedural and distributive justice: what is fair depends more on what comes first than on what comes next // *Journal of Personality and Social Psychology*. 1997. Vol. 72. P. 95–104.

47. Weiss H.M., Suckow K., Cropanzano R. Effects of justice conditions on discrete emotions // *Journal of Applied Psychology*. 1999. Vol. 84. P. 786–794.

48. Wenzel M. The impact of outcome orientation and justice concerns on tax compliance: the role of taxpayer identity // *Journal of Applied Psychology*. 2002. Vol. 87. P. 629–645.

49. 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. P. 681–692.

А.Б. Купрейченко

## ПРАВСТВЕННО-ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ ДЕТЕРМИНАНТЫ ДЕЛОВОГО ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ

Последнее десятилетие прошлого века характеризуется изменениями, которые коснулись всех сфер жизни россиян, в том числе и экономики. Оно характеризуется также кризисом морали, неизбежно сопровождающим ломку общественных и идеологических устоев, несформированностью законодательной базы и трансформацией многих социальных институтов. Так, ослабление государственного и правового регулирования привело к росту теневого сектора, в котором особое влияние приобрели силовые методы. В этих условиях особую значимость приобретают неформальные регуляторы, такие как личные и групповые кодексы социальных, в том числе нравственных норм. Поиск и выбор нравственных эталонов, формирование нравственных кодексов и стратегий, их рефлексия и соответствующий дискурс становятся важной частью общественной, корпоративной и частной жизни. Это положение было подтверждено в ходе представленного в статье исследования, **целью** которого выступил анализ нравственно-психологической детерминации делового взаимодействия. Этот анализ представляет важную научную задачу, обладающую также высочайшей социальной релевантностью. Детерминация делового взаимодействия многоаспектна и многоуровневая. В выполненном эмпирическом исследовании анализируются следующие нравственно-психологические детерминанты: отношение к соблюдению нравственных норм делового взаимодействия, психологическая дистанция с представителями различных социальных категорий, доверие и недоверие в деловых отношениях, а также основания доверия/недоверия личности другим людям.

### Концептуальные основы исследования

Подходы к содержанию делового поведения и взаимодействия, различных авторов (Антоненко, 2003; Макаренко, 1958; Позняков, 2000; Редькина, 2003; Табхарова, 2008 и др.) позволили нам определить основные признаки делового взаимодействия и сформули-