

ОРГАНИЗАЦИОННАЯ КУЛЬТУРА КАК ФАКТОР ВОСПРИЯТИЯ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СПРАВЕДЛИВОСТИ¹

© 2012 г. О. А. Гулевич*, Е. С. Морозова**

* Кандидат психологических наук, доцент кафедры организационной психологии факультета психологии НИУ-ВШЭ, Москва

** Студентка Института психологии РГГУ, Москва

Рассматривается феномен справедливости взаимодействия как условие, определяющее эффективность работы организации. Показано, что, оценивая справедливость организационных решений, сотрудники руководствуются совокупностью социальных норм, затрагивающих процесс и результат общения. Значимость этих норм связана с типом организации и с присущей ей организационной культурой. Проведенное эмпирическое исследование позволило установить, что сотрудники организаций с культурой поддержки придают большее значение межличностной справедливости, чем сотрудники организаций с культурой роли.

Ключевые слова: справедливость организационных решений, организационная культура, организационная идентификация.

Организации занимают важное место в жизни любого сообщества. Эффективность их работы во многом определяется способом принятия организационных решений. Одним из основных параметров оценки организационного взаимодействия является справедливость. В типичных для организаций формализованных отношениях, участники которых обладают разными целями и статусом, соблюдение ее требований позволяет разрешать возникающие конфликты и сохранять позитивное общение.

Психологические исследования показывают, что оценка справедливости складывается из соблюдения целого ряда норм, затрагивающих как процесс вынесения решения (информационный, процедурный, межличностный компоненты), так и его результат (дистрибутивный компонент) [18].

В частности, информационная справедливость определяется степенью понятности для сотрудников процедуры принятия решения. В ее состав входят нормы честности, ясности, полноты, своевременности и индивидуализированности объяснений [13, 40]. Процедурная справедливость регулирует процесс сбора информации о сотрудниках и их оценки. Она включают семь норм: контроль за результатом, контроль за процессом, возмож-

ность апелляции, однообразие, нейтрализацию предубеждений, точность и полноту информации, на основе которой было принято решение, а также соответствие взаимодействия этическим нормам [29, 42]. Межличностная справедливость предопределяет отношения между руководителем и подчиненными, ее составляет вежливость и уважение к людям [12, 13]. Дистрибутивная справедливость касается распределения ресурсов: справедливым считается вознаграждение, которое соответствует вкладу сотрудника в общее дело (усилиям, которые он прикладывает для выполнения работы) и полученному результату [28].

Первоначально считалось, что эти компоненты носят универсальный характер, т.е. принимаются во внимание разными людьми, действующими в разных ситуациях. Однако в последнее время все большее распространение получает идея о зависимости понимания справедливости от групповой принадлежности человека.

РОЛЬ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ В ПОНИМАНИИ СПРАВЕДЛИВОСТИ

Впервые вопрос о взаимовлиянии понимания человеком справедливости и включенности его в ту или иную социальную группу был поднят сторонниками теории ценности группы, по мнению которых, помимо универсальных норм справед-

¹ Работа выполнена при финансовой поддержке Министерства образования и науки РФ.

ливости, существуют принципы, специфичные для отдельных групп [29].

Эти представления были реализованы в кросскультурных исследованиях, продемонстрировавших, что жители разных стран различаются по степени использования некоторых норм процедурной [14] и особенно дистрибутивной справедливости. В частности, распределяя вознаграждение, представители иерархических, маскулинных и индивидуалистских культур чаще учитывают вклад человека в общую деятельность и затраченные им усилия, чем представители эгалитарных, феминных и коллективистских сообществ, для которых более значима норма равенства, потребности и статус участников [15–17, 23, 34, 35, 38]. Таким образом, в данном случае речь идет о традиционном понимании культуры как системы норм и представлений, распространенных на территории одного или нескольких регионов или стран.

В последнее время психологи все чаще говорят о нескольких уровнях культуры, одним из которых является культура организации – характерная для нее совокупность представлений, норм, способов принятия решений и поведения. Подвергаясь воздействию представлений и норм, распространенных на уровне отдельного региона или страны, организационная культура тем не менее обладает определенной спецификой.

Считается, что несмотря на уникальность конкретной организации существующую в ней культуру можно отнести к определенному типу. Одной из наиболее известных типологий организационных культур является классификация Ч. Хэнди [25], опиравшегося на идеи Р. Харрисона [26], который выделил культуру власти, роли, достижения и поддержки.

В организациях с *культурой власти* влияние сосредоточено в руках одного харизматического лидера. Контроль над деятельностью сотрудников носит централизованный характер и осуществляется с помощью специально назначенных людей. Положение сотрудника определяется его личностными особенностями и имеющимися у него ресурсами. В таких организациях ценится ориентация на достижение результата, уверенность в себе, готовность идти на риск и личная преданность руководителю.

Организации с *культурой роли* характеризуются наличием четкой функциональной структуры. Деятельность сотрудников контролируют представители специального органа на основе установленных правил и процедур. Наибольшим влиянием обладают люди, занимающие высокое

положение в иерархической лестнице. В таких организациях ценится исполнительность сотрудника, а не проявление личной инициативы.

В организациях с *культурой достижения* наибольшим влиянием обладают специалисты. Функция руководителя заключается в распределении проектов, исполнителей и ресурсов. Контроль над их деятельностью реализуется высшим руководством по результатам работы. В таких организациях ценится командность, которая позволяет раскрыться талантам отдельных сотрудников.

И наконец, в организациях с *культурой поддержки* основой влияния является как сила личности, так и профессионализм сотрудника. Управление и контроль осуществляются только по обоюдному согласию: человек, стоящий во главе, делит свое влияние с сотрудниками. В таких организациях ценятся индивидуальные способности и креативность, умение добиваться своих целей.

Культуры реальных организаций достаточно часто носят смешанный характер: при доминировании одного типа в них могут присутствовать элементы других.

Содержание организационной культуры может соответствовать или противоречить отдельным компонентам справедливости. Начиная работать в организации, человек усваивает распространенные в ней представления и нормы, обесценивая не соответствующие им принципы справедливости. В противном случае он испытывает сложности при адаптации в группе и покидает ее.

В частности, описание организационных культур, данное Ч. Хэнди и Р. Харрисоном, позволяет предположить, что сотрудники организаций с *культурой поддержки* уделяют большее внимание межличностному компоненту, чем люди, работающие в организациях с *культурой роли*. Это связано с тем, что в культурах поддержки приветствуется уважение к сотрудникам, подчеркивается значимость их индивидуальности. В культуре роли сотрудник рассматривается с точки зрения исполнения своих должностных обязанностей, а отношение к нему определяется положением в иерархической структуре.

Поскольку усвоение организационной культуры требует времени, эти особенности проявляются постепенно. В частности, чем больше стаж работы сотрудника в организации с *культурой роли*, тем меньшее значение он придает межличностной справедливости. В то же время чем больше его стаж работы в организациях с *культурой поддержки*, тем больше он ценит этот компонент во взаимоотношениях с руководителем и коллегами.

ОРГАНИЗАЦИОННАЯ ИДЕНТИФИКАЦИЯ КАК РЕЗУЛЬТАТ СОБЛЮДЕНИЯ СПРАВЕДЛИВОСТИ

Справедливость взаимодействия оказывает влияние на психологическое состояние сотрудников, качество работы, а также их отношение к своим коллегам и к организации в целом. В частности, 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. Это происходит, поскольку справедливое обращение является показателем хорошего отношения со стороны коллег, которое, в свою очередь, делает существование в группе комфортным и увеличивает желание человека остаться в ней.

В настоящее время существует два основных представления о процессе воздействия справедливости общения на аттитюды и поведение сотрудников.

Сторонники первой точки зрения полагают, что представления, оценки и действия людей зависят от соблюдения отдельных компонентов справедливости [11, 18, 19, 41]. Дистрибутивная справедливость оказывает влияние на индивидуальные достижения сотрудников и их отношение к работе; процедурная – на отношение к организации, согласие с установленными правилами, участие в совместной деятельности и уровень профессионального стресса; межличностная – на отношение к конкретному руководителю и помогающее поведение; информационная – на самооценку человеком своего положения в организации. Этую точку зрения подтверждают результаты целого ряда эмпирических исследований, продемонстрировавших, что отношение сотрудников к своей организации определяется, прежде всего, оценкой процедурной справедливости [7, 10, 21, 27, 30, 33, 36, 37, 43–45].

Однако идея об устойчивой связи между компонентами справедливости, с одной стороны, и определенными аттитюдами и поведением работников, с другой, имеет существенное ограничение. Она не учитывает, что сотрудники различных организаций могут придавать разное значение одним и тем же компонентам справедливости. Сторонники этой точки зрения игнорируют результаты ряда исследований, продемонстрировавших зависимость отношения к организации от соблюдения дистрибутивного [31, 33] и межличностного [22, 24] компонентов справедливости.

Данную проблему можно устраниить, признав, что отношение к организации действительно зависит от соблюдения отдельных компонентов справедливости. Характер этой связи определяется типом организационной культуры. В частности, межличностная справедливость лучше предсказывает идентификацию сотрудников в организациях с культурой поддержки, чем с культурой роли.

Сторонники другой точки зрения подчеркивают, что отдельные компоненты организационной справедливости определяют общую оценку справедливости взаимодействия, которая, в свою очередь, вызывает когнитивные, эмоциональные и поведенческие последствия [8]. Поэтому одновременное соблюдение или нарушение норм, входящих в состав разных компонентов, оказывает большее влияние на участников [20]. Эта точка зрения учитывает возможность различного понимания организационной справедливости и позволяет предположить, что в организациях любого типа общая оценка справедливости взаимодействия лучше предсказывает организационную идентификацию, чем отдельные компоненты справедливости. Эти предположения были проверены в ходе эмпирического исследования.

Цель исследования заключалась в определении связи между пониманием справедливости организационного взаимодействия и типом организационной культуры.

Предмет исследования – зависимость понимания справедливости организационного взаимодействия от культуры организации.

В исследовании были выдвинуты следующие гипотезы.

1. Межличностная справедливость в большей степени предсказывает оценку справедливости взаимодействия в организациях с культурой поддержки, чем в организациях с культурой роли.

2. Понимание организационной справедливости связано со стажем работы сотрудника в рамках определенной организационной культуры.

2а. Чем дольше сотрудник работает в организации с культурой поддержки, тем в большей степени межличностная справедливость предсказывает его оценку справедливости организационного взаимодействия.

2б. Чем дольше сотрудник работает в организации с культурой роли, тем в меньшей степени межличностная справедливость предсказывает его оценку справедливости организационного взаимодействия.

3. Межличностная справедливость в большей степени предсказывает идентификацию сотрудников в организациях с культурой поддержки, чем в организациях с культурой роли.

4. Общая оценка справедливости взаимодействия в большей степени предсказывает организационную идентификацию, чем отдельные компоненты справедливости в организациях любого типа.

МЕТОДИКА

Участники исследования: 119 сотрудников четырех организаций, занимающихся разработкой и реализацией строительных проектов, среди них 109 мужчин и 10 женщин. Возраст участников от 22 до 65 лет ($M = 34.17$). Стаж работы в организациях колеблется от 1 месяца до 8 лет ($M = 2.73$). Руководящие должности занимают 33 человека, 86 – рядовые сотрудники.

Процедура исследования. Выборка формировалась методом “снежного кома”. Исследователи обращались к знакомым людям, работающим в соответствующих строительных организациях, которые не только заполняли опросники, но и рекомендовали своих знакомых. Респондентам говорилось, что в ходе исследования изучается отношение людей к профессиональной деятельности, и давалась гарантия анонимности. После этого им предъявлялись опросники, предназначенные для изучения типа организационной культуры, оценки справедливости организационного взаимодействия и идентификации с организацией. Опрос проводился на рабочем месте. Каждый участник заполнял опросник индивидуально.

В исследовании применялись следующие методики.

Для изучения типа организационной культуры использовалась адаптированная на русскоязычной выборке методика Ч. Хэнди. Она состоит из 15 утверждений относительно разных параметров организационной культуры. Каждое из них содержит четыре варианта ответов, соответствующих культуре власти, роли, достижения и поддержки. Отвечая на вопросы, респонденты ранжируют все варианты ответов по степени соответствия тому, что происходит в организации.

Оценка справедливости организационного взаимодействия осуществлялась с помощью адаптированного И.К. Безменовой, О.А. Гулевич и В.Ф. Спиридоновым опросника Дж. Колкитта [1], который состоит из 20 утверждений, отражающих различные нормы организационной справедливости.

В ходе культурной адаптации (для русскоязычной выборки), проведенной с участием 402 человек, в оригинал опросника были внесены некоторые изменения. В частности, адаптированный вариант включает в себя не четыре, а пять шкал:

- “дистрибутивная справедливость” (нормы распределения в соответствии с проделанной работой, приложенными усилиями, способностями и навыками², а также норма точности и полноты информации);
- “процедурная справедливость как возможность контроля” (нормы контроля над принятым решением, процессом вынесения решения и возможности коррекции решения);
- “процедурная справедливость как равенство прав” (нормы однообразия и нейтрализации предубеждений);
- “межличностная справедливость” (нормы вежливости, уважения и этичности);
- “информационная справедливость” (нормы честности, точности, понятности, полноты и индивидуализированности объяснений).

Таким образом, в русскоязычном варианте опросника в состав дистрибутивной справедливости вошли не только нормы беспристрастности и распределения по усилиям, но и распределения по способностям, знаниям и один из принципов процедурной справедливости (точность и полнота информации). Другая норма процедурной справедливости – норма этичности – вошла в состав межличностной справедливости. Оставшиеся процедурные принципы образовали два слабо связанных между собой компонента, описывающих возможность оказать влияние на принятое решение и равенство прав участников взаимодействия.

С помощью этих утверждений респонденты оценивали процедуру приема на работу. Заполняя методику, они отмечали степень своей уверенности в соблюдении различных норм по 5-балльной шкале (от 1 – “совершенно не согласен” до 5 – “совершенно согласен”). Ситуация приема на работу была выбрана, поскольку в большинстве российских организаций она является единственной процедурой, предполагающей развернутое личное общение с сотрудником, по результатам которой принимается решение о его дальнейшей судьбе. Большинство других процедур, в

² Результаты исследований показывают, что российские респонденты, говоря о распределении по заслугам, учитывают не только вклад человека в общую деятельность, но и его усилия и способности [5].

том числе аттестация, распределение отпусков, увольнение и т.д. носят формальный характер и осуществляются без активного участия работников. Конечно, для целого ряда участников исследования прием на работу происходил достаточно давно. Однако в данном случае нас интересовали не особенности процедуры как таковые, а воспоминания, оставшиеся у сотрудников, их связь с отношением к организации.

После заполнения методики Дж. Колкитта респондентов просили оценить степень справедливости собеседования, проведенного при приеме на работу, по 5-балльной шкале. Это измерение было введено для определения того, какие компоненты справедливости вносят наибольший вклад в общую оценку процедуры собеседования при поступлении на работу.

Для изучения *идентификации с организацией* использовалась методика Ф. Маела и Б. Эшфорта, адаптированная на русскоязычной выборке [32]. Она состоит из пяти утверждений, касающихся отношения человека к организации. Заполняя методику, респондент определяет степень своего согласия с каждым из них по 5-балльной шкале (от 1 – “совершенно не согласен” до 5 – “совершенно согласен”). При этом сначала оценка дается применительно к своему подразделению, а затем к организации в целом. Соответственно, методика включает в себя два разных показателя – идентификацию с подразделением и идентификацию с организацией.

РЕЗУЛЬТАТЫ

Анализ культуры организаций. Первым шагом при анализе результатов стало определение типа культуры, распространенной в организациях. Оказалось, что во всех четырех организациях доминировала культура достижения ($Me_1 = 48$, $Me_2 = 45$, $Me_3 = 45.5$, $Me_4 = 45$). Статистический анализ с помощью критерия Крускала–Уоллиса показал, что они не различаются по выраженности этого параметра ($\chi^2 = 3.964$, $p > 0.05$). Основные различия проявились в ходе определения второго по выраженности типа. В первой и второй организациях эту роль играла культура поддержки ($Me_1 = 43$, $Me_2 = 42.5$), а в третьей и четвертой – культура роли ($Me_3 = 43$, $Me_4 = 40$). Статистический анализ с помощью критерия Крускала–Уоллиса подтвердил различие организационных культур по степени выраженности культуры поддержки ($\chi^2 = 37.74$, $p \leq 0.001$) и роли ($\chi^2 = 15.162$, $p \leq 0.01$). Таким образом, организационная культура первой и второй организаций

совмещала в себе элементы культуры достижения и поддержки, а третьей и четвертой – достижения и роли.

Степень, в которой отдельные компоненты справедливости предсказывают общую оценку собеседования в разных организациях. Описательную статистику см. в табл. 1.

Для определения того, какие компоненты справедливости вносят наибольший вклад в общую оценку организационного взаимодействия, был проведен линейный регрессионный анализ. В качестве независимых переменных выступали пять компонентов справедливости (дистрибутивный, процедурный как возможность контроля, процедурный как равенство прав, межличностный, информационный), а роль зависимой выполняла общая оценка справедливости собеседования при приеме на работу. Результаты анализа показали, что компоненты справедливости объясняют 32.1% дисперсии в общей оценке взаимодействия ($R^2 = 0.32$). Однако наибольший вклад вносят информационная ($\beta = .42$, $t = 5.17$, $p \leq 0.001$), межличностная ($\beta = .28$, $t = 3.37$, $p \leq 0.001$) и процедурная справедливость как возможность контроля ($\beta = .20$, $t = 2.37$, $p \leq 0.05$). В сумме эти измерения объясняют 31.1% дисперсии.

Анализируя зависимость понимания справедливости от типа организационной культуры, мы сравнили компоненты справедливости, которые предсказывают общую оценку собеседования в организациях с культурой “достижение-поддержка” и “достижение-роль”. Регрессионный анализ результатов, полученных в организациях с элементами культуры поддержки, показал, что оценку справедливости собеседования предсказывают информационная ($\beta = .50$, $t = 4.73$, $p \leq 0.001$) и межличностная ($\beta = .30$, $t = 2.80$, $p \leq 0.01$) справедливость ($R^2 = .37$). В то же время в организациях с элементами культуры роли наибольшее значение имеет информационная справедливость ($\beta = .42$, $t = 3.54$, $p \leq 0.001$) ($R^2 = .18$). Эти результаты подтверждают гипотезу 1.

Для проверки гипотез 2а и 2б был проведен модерационный анализ [9]. В данном случае независимыми переменными были различные компоненты организационной справедливости, зависимой – общая оценка справедливости собеседования, а модератором – стаж сотрудника.

Анализ, проведенный на всей выборке, показал, что по мере увеличения стажа работы сотрудники обращают все меньшее внимание на соблюдение межличностной справедливости. Так, оценку справедливости собеседования предсказывают

Таблица 1. Средние значения, стандартные отклонения и корреляции оценок соблюдения различных компонентов справедливости, общей оценки справедливости собеседования и уровня идентификации сотрудников с подразделением и организацией в целом

Переменные	ДС	ВК	РП	МС	ИС	ООС	ИП	Среднее	Ст. откл.
1. Дистрибутивная справедливость (ДС)								4.16	0.48
2. Процедурная справедливость (возможность контроля) (ВК)	0.354**							3.85	0.59
3. Процедурная справедливость (равенство прав) (РП)	0.049	0.166						3.97	0.47
4. Межличностная справедливость (МС)	0.189*	-0.334**	0.129					4.60	0.33
5. Информационная справедливость (ИС)	0.054	0.194*	0.185*	0.018				4.29	0.47
6. Общая оценка справедливости собеседования (ООС)	0.033	0.206*	0.073	0.250**	0.519**			4.33	0.52
7. Идентификация с подразделением (ИП)	0.149	0.193*	0.158	-0.067	-0.014	-0.050		4.12	0.60
8. Идентификация с организацией (ИО)	0.028	0.042	0.105	-0.149	-0.070	-0.244**	0.528**	3.86	0.69

Примечание. $n = 119$; * $p < 0.05$; ** $p < 0.01$.

информационная ($\beta = .40$, $t = 5.17$, $p \leq 0.000$), межличностная ($\beta = .31$, $t = 3.82$, $p \leq 0.000$) и процедурная справедливость как возможность контроля ($\beta = .19$, $t = 2.28$, $p \leq 0.05$), а также произведение значений стажа работы и межличностной справедливости ($\beta = -.23$, $t = -2.96$, $p \leq 0.01$) ($R^2 = .36$). Другими словами, межличностная справедливость в большей степени предсказывает общую оценку собеседования у “новичков”, которые входят в организацию, усваивают основные “правила игры”.

Эта тенденция слабо выражена в организациях с элементами культуры поддержки: стаж не определяет степень, в которой межличностная справедливость предсказывает общую оценку собеседования, что и показал модерационный анализ [9]. В то же время эта закономерность ярко проявляется в организациях с элементами культуры роли. В этом случае оценку собеседования предсказывают информационная справедливость ($\beta = .44$, $t = 3.95$, $p \leq 0.001$), а также полученное в результате модерационного анализа произведение значений межличностной справедливости и стажа работы человека в организации ($\beta = -.36$, $t = -3.27$, $p \leq 0.01$, $R^2 = .31$).

Таким образом, чем больше сотрудник работает в организации с культурой роли, тем в мень-

шей степени межличностная справедливость предсказывает его общую оценку справедливости собеседования. Эти результаты подтверждают гипотезу 2а, но не 2б.

Связь справедливости взаимодействия с организационной идентификацией. Для проверки гипотез 3 и 4 также был проведен регрессионный анализ. В первом случае независимыми переменными выступили пять компонентов справедливости, а во втором – общая оценка справедливости собеседования при приеме на работу. Зависимой переменной в обоих случаях являлась идентификация с подразделением и организацией в целом.

Результаты анализа, проведенного на всей выборке, показали, что ни один из компонентов справедливости не предсказывает идентификацию сотрудников со своим подразделением или организацией в целом. Единственным предиктором организационной идентификации стала общая оценка справедливости собеседования. Чем выше сотрудники оценивали эту процедуру, тем слабее они идентифицировались с организацией в целом ($\beta = -.25$, $t = -2.79$, $p \leq 0.01$, $R^2 = 0.06$). Однако выраженность этой тенденции зависит от типа организационной культуры.

В частности, в организациях с элементами культуры поддержки организационную идентифи-

кацию предсказывает как общая оценка справедливости ($\beta = -0.38$, $t = -3.125$, $p \leq 0.01$, $R^2 = 0.14$), так и межличностная справедливость ($\beta = -0.58$, $t = -2.19$, $p \leq 0.05$, $R^2 = 0.07$). В то же время в организациях с элементами культуры роли идентификация сотрудников не связана с оценкой ими справедливости взаимодействия. Эти результаты подтверждают гипотезу 3, но не гипотезу 4.

ОБСУЖДЕНИЕ РЕЗУЛЬТАТОВ

Проведенное исследование продемонстрировало, что понимание организационной справедливости обладает групповой спецификой. Эта специфика проявляется уже на уровне культуры. О ее наличии говорит сравнение результатов российских исследований с данными, полученными западноевропейскими и североамериканскими психологами.

Первое отличие связано с “раздвоением” процедурной справедливости. Российские респонденты разделяют процедурную справедливость на два основных компонента – наличие контроля и равенство прав. Причем первый компонент в большей степени предсказывает общую оценку справедливости взаимодействия, чем второй. Признавая необходимость личного контроля над происходящим, сотрудники российских организаций в то же время недооценивают важность непредубежденного отношения к участникам и использование по отношению к ним одной и той же процедуры оценки. Подобная тенденция была отмечена и в наших предыдущих исследованиях, что говорит о ее устойчивости [1, 2, 6].

По мнению некоторых исследователей, неуважение к правам других людей определяется особенностями исторического развития России, политическая власть в которой на протяжении многих веков была сосредоточена в руках одного человека. В этих условиях представители всех сословий воспринимали окружающих в качестве скорее конкурентов, чем равноправных партнеров по взаимодействию [3]. Эта тенденция усилилась из-за экономических преобразований двух последних десятилетий, подчеркнувших важность личных достижений и конкуренции. В пользу этой точки зрения свидетельствуют данные, полученные в исследованиях ценностей современных россиян. Они демонстрируют все возрастающее стремление людей к власти и богатству, не связанное с творчеством и хорошим отношением к окружающим [4].

Второе отличие российского понимания организационной справедливости заключается в том, что наибольший вклад в общую оценку справедливости взаимодействия вносят межличностный и информационный компоненты, в реализации которых руководитель обладает наибольшей свободой выбора [39]. Таким образом, параметр справедливости используется для характеристики добровольных действий сотрудников. Другими словами, он используется для описания как определенных действий человека, так и соответствующих им намерений. Важная роль информационной и межличностной справедливости зафиксирована и в наших предыдущих исследованиях [2, 6].

Межличностная справедливость имеет большое значение на этапе входления человека в новую организацию. Уважение и вежливое обращение облегчают новичку адаптацию в новых условиях, являются для него показателем принятия со стороны окружающих.

Однако по мере продолжения работы новичок подвергается все большему воздействию со стороны организационной культуры. Как следствие, его понимание справедливости либо все больше соответствует распространенным в ней нормам, либо он покидает организацию, так и не адаптировавшись в ней. В частности, данное исследование показало, что межличностная справедливость сохраняет свое значение в организациях с элементами культуры поддержки, но постепенно теряет его в жестко регламентированной культуре роли, нормы которой не приветствуют индивидуальной инициативы и рассматривают сотрудника с точки зрения выполнения им определенных должностных обязанностей.

Образовавшееся таким образом общегрупповое понимание справедливости предсказывает организационную идентификацию. Однако стоит отметить, что ведущая роль в этом процессе принадлежит межличностному компоненту: общая оценка справедливости прогнозирует идентификацию, прежде всего, в тех организациях, где справедливость понимается как вежливость и уважение. Другими словами, общая оценка организационного решения выступает предиктором отношения сотрудников к организации, если в ее основе лежат нормы межличностной справедливости. Этот результат противоречит данным, полученным в зарубежных исследованиях, подчеркивающих важную роль процедурной справедливости. Вероятно, это является проявлением описанных выше общекультурных тенденций, связанных с “раздвоением” процедурного и до-

минирующим положением информационного и межличностного компонентов.

Другим парадоксальным результатом является тот факт, что соблюдение справедливости понижает, а не повышает организационную идентификацию. На наш взгляд, существуют два объяснения этой тенденции. Во-первых, неуважение, проявленное к сотруднику его руководителем, осуществляющим прием на работу, вызывает у него тревогу и понижает самооценку. Как следствие, он идентифицируется со своими коллегами в надежде получить поддержку с их стороны. В то же время уважительное отношение вызывает противоположные последствия и уменьшает необходимость идентификации.

Во-вторых, подобное воздействие справедливости может быть связано со спецификой организационной культуры. Сталкиваясь со справедливым взаимодействием, предполагающим вежливость и уважение, человек лучше усваивает представления и нормы, существующие в данной организации. В культурах, представители которых ценят личность человека, его профессиональные качества и предполагают определенную автономность сотрудников, прежде всего, в культуре поддержки, результатом становится уменьшение организационной идентификации. В жестко иерархизированных культурах, в том числе в культуре роли, где не ценится ни самостоятельность, ни групповая принадлежность, такая связь отсутствует.

Таким образом, проведенное исследование показало, что понимание организационной справедливости во многом зависит от типа организационной культуры. В то же время полученные результаты обладают некоторыми ограничениями.

Мы исследовали организации смешанного типа, поскольку нам были необходимы уравненные по размеру и типу деятельности, но отличающиеся по типу культуры организации. Вместе с тем двойственный характер организационной культуры мог наложить отпечаток на полученные результаты, ослабив проявление некоторых закономерностей, например, степени, в которой межличностная справедливость предсказывает организационную идентификацию. Для устранения этого ограничения должны быть изучены сообщества, различающиеся по ведущему типу организационной культуры.

Поскольку наше исследование проводилось на протяжении относительно короткого периода времени, в нем не принимали участие сотрудники, уволившиеся за годы ее существования. Поэтому не представлялось возможным выделить

две допустимые причины различий в понимании справедливости: изменение представлений сотрудников и уход тех, кто не смог адаптироваться к существующей в организации нормативной системе. Преодоление данного ограничения требует осуществления лонгитюдных исследований.

ВЫВОДЫ

1. Оценка справедливости организационного взаимодействия оказывает большое влияние на аттитюды и поведение сотрудников организации. Оценивая справедливость взаимодействия, работники ориентируются на ряд универсальных социальных норм. Таким образом, игнорируется роль социальной группы в формировании обыденного понимания организационной справедливости.

2. Оценивая справедливость организационного взаимодействия, сотрудники российских организаций ориентируются, прежде всего, на информационную и межличностную справедливость, а также на процедурную справедливость как возможность контроля.

3. Важность межличностной справедливости зависит от типа организации. В частности, сотрудники организаций с культурой поддержки, оценивая справедливость организационного взаимодействия, придают большее значение соблюдению межличностного компонента (вежливости и уважения к сотрудникам), чем сотрудники организаций с культурой роли. Эта тенденция увеличивается по мере увеличения трудового стажа работника.

4. В организациях с культурой поддержки межличностная справедливость в большей мере предсказывает организационную идентификацию сотрудников, чем в организациях с культурой роли: чем выше люди оценивают межличностную справедливость взаимодействия, тем меньше они идентифицируются с организацией.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Гулевич О.А., Спиридовон В.Ф., Безменова И.К. Как измерить справедливость в организации: методика Дж. Колкитта // Психодиагностика. 2009. № 4. С. 67–79.
2. Гулевич О.А., Спиридовон В.Ф., Безменова И.К., Умеренкова О. Оценка справедливости управленческих решений как фактор организационной идентификации // Вопросы психологии. 2011. № 2. С. 121–128.

3. Кашиков Б.Н. Либеральные теории справедливости и политическая практика России. Великий Новгород: НовГУ имени Ярослава Мудрого, 2004.
4. Лебедева Н.М., Татарко А.Н. Культура как фактор общественного прогресса. М.: ГУ ВШЭ, 2009.
5. Макдональд А.И. Кросс-культурные сходства и различия в представлениях студентов о дистрибутивной и ретрибутивной справедливости (на примере России, Мексики и Ямайки): Автограф. дисс. ... к. психол. н. Казань, 2011.
6. Спиридонов В.Ф., Гулевич О.А., Безменова И.К. Факторы, опосредующие восприятие справедливости организационного взаимодействия // Психология. Журнал Высшей школы экономики. 2010. № 1. С. 130–137.
7. Ambrose M.L., Schminke M. Organization structure as a moderator of the relationship between procedural justice, interactional justice, perceived organizational support, and supervisory trust // Journ. of Applied Psychology. 2003. Vol. 88. P. 295–305.
8. Ambrose M.L., Schminke M. The role of overall justice judgments in organizational justice research: a test of mediation // Journ. of Applied Psychology. 2009. Vol. 94. P. 491–500.
9. Baron R.M., Kenny D.A. The moderator-mediated variable distinction in social psychological research: conceptual, strategic, and statistical considerations // Journ. of Personality and Social Psychology. 1986. Vol. 51. P. 1173–1182.
10. Ben-Ari R., Tsur Y., Har-Even D. Procedural justice, stress appraisal, and athletes' attitudes // International Journal of Stress Management. 2006. Vol. 13. P. 23–44.
11. Besley J.C., McComas K.A. Framing justice: using the concept of procedural justice to advance political communication research // Communication Theory. 2005. P. 414–436.
12. Bies R.J. The predicament of injustice: the management of moral outrage // Research in organizational behavior / Eds. L.L. Cummings, B.M. Shaw. L., 1987. Vol. 9. P. 289–319.
13. Bies R.J., Moag J. F. Interactional justice: Communication criteria of fairness // Research on negotiations in organizations / Eds. R.J. Lewicki, B.H. Sheppard, M.H. Bazerman. Greenwich, CT: JAI Press. 1986. Vol. 1. P. 43–55.
14. Brockner J., Ackerman G., Greenberg J., Gelfand M.J., Francesco A.M., Chen Z.X., Leung K., Bierbrauer G., Gomez C., Kirkman B.L., Shapiro D. Culture and procedural justice: the influence of power distance on reaction to voice // Journ. of Experimental Social Psychology. 2001. Vol. 37. P. 300–315.
15. Carson A.S., Banuaizizi A. "That's Not Fair". Similarities and differences in distributive justice reasoning between American and Filipino children // Journ. of Cross-Cultural Psychology. 2008. Vol. 39. P. 493–514.
16. Chiu C.-Y. Role expectation as the principal criterion in justice judgment among Hong Kong Chinese students // The Journ. of Psychology. 1991. Vol. 125. P. 557–565.
17. Clayton S., Opotow S. Justice and identity: changing perspectives on what is fair // Personality and Social Psychology Review. 2003. Vol. 7. P. 298–310.
18. Colquitt J.A. On the dimensionality of organizational justice: a construct validation of a measure // Journ. of Applied Psychology. 2001. Vol. 86. P. 386–400.
19. 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 // Journ. of Applied Psychology. 2001. Vol. 86. P. 425–445.
20. Cropanzano R., Slaughter J.E., Bachiochi P.D. Organizational justice and Black applicants' reactions to affirmative action // Journ. of Applied Psychology. 2005. Vol. 90. P. 1168–1184.
21. De Cremer D., Blader S.L. Why do people care about procedural fairness? The importance of belongingness in responding and attending to procedures // European Journ. of Social Psychology. 2006. Vol. 36. P. 211–228.
22. De Cremer D., van Knippenberg D., van Dijke M., Bos A.E.R. How self-relevant is fair treatment? Social self-esteem moderates interactional justice effects // Social Justice Research. 2004. Vol. 17. P. 407–419.
23. Fischer R., Smith P.B. Reward allocation and culture. A meta-analysis // Journ. of Cross-Cultural Psychology. 2003. Vol. 34. P. 251–268.
24. Fuller Jr. J.B., Hester K. A closer look at the relationship between justice perceptions and union participation // Journ. of Applied Psychology. 2001. Vol. 86. P. 1096–1105.
25. Handy C.B. Understanding organizations. Hammondswoth: Penguin Books, 1985.
26. Harrison M.I. Diagnosing organizations: methods, models, and processes. Hewbury Park: Sage, 1987.
27. Lambert E. The impact of organizational justice on correctional staff // Journ. of Criminal Justice. 2003. Vol. 31. P. 155–168.
28. Leventhal G.S. The distribution of rewards and resources in groups and organizations // Advances in Experimental Social Psychology / Ed. L. Berkowitz, T. Walster. NY., 1976. Vol. 9. P. 43–56.
29. Lind E.A., Tyler T.R. The social psychology of procedural justice. N.Y., 1988.
30. Lipponen J., Olkkonen M.-E., Myyry L. Personal value orientation as a moderator in the relationships between perceived organizational justice and its hypothesized consequences // Social Justice Research. 2004. Vol. 17. P. 275–292.

31. Loi R., Hang-yue N., Foley S. Linking employees' justice perceptions to organizational commitment and intention to leave: the mediating role of perceived organizational support // *Journ. of Occupational and Organizational Psychology*. 2006. Vol. 79. P. 101–120.
32. Mael F., Ashforth B.E. Alumni and their alma mater: a partial test of the reformulated model of organizational identification // *Journ. of Organizational Behavior*. 1992. Vol. 13. P. 103–123.
33. Masterson S.S. A trickle-down model of organizational justice: relating employees' and customers' perceptions of and reactions to fairness // *Journ. of Applied Psychology*. 2001. Vol. 86. P. 594–604.
34. Murphy-Berman V., Berman J.J. Cross-cultural differences in perceptions of distributive justice. A comparison of Hong Kong and Indonesia // *Journ. of Cross-Cultural Psychology*. 2002. Vol. 33. P. 157–170.
35. Murphy-Berman V.A., Berman J.J. Perceptions of justice and attitudes towards people with AIDS: German–U.S. comparisons // *Social Behavior and Personality*. 1991. Vol. 79. P. 29–38.
36. Phillips J.M., Douthitt E.A., Hyland M.A.M. The role of justice in team member satisfaction with the leader and attachment to the team // *Journ. of Applied Psychology*. 2001. Vol. 86. P. 316–325.
37. Rhoades L., Eisenberger R., Armeli S. Affective commitment to the organization: the contribution of perceived organizational support // *Journ. of Applied Psychology*. 2001. Vol. 86. P. 825–836.
38. Sabbagh C., Golden D. Reflecting upon etic and emic perspectives on distributive justice // *Social Justice Research*. 2007. Vol. 20. P. 372–387.
39. 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 // *Journ. of Applied Psychology*. 2009. Vol. 94. P. 756–769.
40. Shapiro D. L., Buttner E. H., Barry B. Explanations: what factors enhance their perceived adequacy? // *Organizational Behavior and Human Decision Processes*. 1994. Vol. 58. P. 346–368.
41. 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. P. 131–139.
42. Thibaut O., Walker L. Procedural justice: A psychological analysis. Hillsdale, NL: Erlbaum, 1975.
43. Tyler T.R. Procedural justice, identity and deference to the law: what shapes rule-following in a period of transition? // *Australian Journal of Psychology*. 2009. Vol. 61. P. 32–39.
44. Tyler T.R. Using procedures to justify outcomes: testing the viability of a procedural justice strategy for managing conflict and allocating resources in work organizations // *Basic and Applied Social Psychology*. 1991. Vol. 12. P. 259–279.
45. Yang J., Mossholder K.W., Peng T.K. Procedural justice climate and group power distance: an examination of cross-level interaction effects // *Journ. of Applied Psychology*. 2007. Vol. 92. P. 681–692.

ORGANIZATIONAL CULTURE AS A FACTOR OF JUSTICE PERCEPTION

O. A. Gulevich*, E. S. Morozova**

* *PhD, assistant professor, organizational psychology chair, NRI HSE, Moscow*

** *Student, Psychological Institute, PSHU, Moscow*

Phenomenon of interactional justice as determinative condition of organization activity efficiency is considered. It is shown that evaluating the justice of organizational decisions employees are guided by the set of social norms connected with the process and the result of communication. The type of organization and its organizational culture determines significance of these norms. Conducted empirical research makes it possible to reveal that employees in organizations with support culture attach greater importance to interpersonal justice than employees in organizations with role culture.

Key words: justice of organizational decisions, organizational culture, organizational identification.