

CZĘŚĆ I PART I

PRZESTRZEŃ I SPOŁECZEŃSTWO SPACE AND SOCIETY

Małgorzata Grabus
Krystyna Adamska

ZACHOWANIA PATRONIZUJĄCE – BLOKOWANIE SPRAWIEDLIWOŚCI W ORGANIZACJI (CZ. I)

Słowa kluczowe: sprawiedliwość, sprawiedliwość w organizacji, bezstronność, myślenie stereotypowe, zachowania patronizujące

PATRONIZING BEHAVIOURS – BLOCKING THE JUSTICE IN ORGANIZATIONS (PART I)

Keywords: justice, organizational justice, organizational fairness, stereotyping, stereotypical thinking, patronizing behaviour

Wstęp

Przedsiębiorstwa gospodarcze nieustannie poszukują nowych metod i sposobów podnoszenia efektywności. Od lat 80. XX w. doceniają w tym względzie znaczenie pracowników, traktowanych jako zasób firmy, zgodnie z koncepcją kapitału ludzkiego. Ostatnie lata pokazały, że nawet właściwie funkcjonujące procedury personalne, takie jak systemy wynagradzania i motywowania, oceny okresowe czy szkolenie pracowników, choć pożądane, są często niewystarczające. Istotne jest szersze podejście do kształtowania organizacji, budowanie systemów wartości, wskazywanie określonych norm postępowania, czyli zarządzanie aspektami niematerialnymi i „niewidzialnymi”. Zarządzanie, czyli podejmowanie świadomych działań, których wynikiem ma być odwoływanie się do określonych wartości i przestrzeganie wynikających z nich norm, a także stałe monitorowanie ich wpływu na efektywność organizacji.

Wartością, która nabiera znaczenia i coraz częściej traktowana jest nie jako pojęcie abstrakcyjne, ale jako oczekiwanie realizacji określonych i konkretnych norm jest sprawiedliwość. Wyrazem tego jest zmiana dokonana w 1995 roku w Konstytucji RP. Zgodnie z art. 8, mówiącym, iż „*Przepisy Konstytucji stosuje się*

bezpośrednio, chyba że Konstytucja stanowi inaczej” obywatelowi przysługuje możliwość powołania się bezpośrednio na zapis konstytucji, a nie – jak wcześniej – tylko ustaw i przepisów z nich wynikających. Spowodowało to większą „bliskość” konstytucji oraz jej zapisów. Konstytucja przestała być wyłącznie źródłem ideałów i pojęć oraz wartości abstrakcyjnych, a stała się źródłem rzeczywistych praw obywateli.

Równolegle, w sferze gospodarczej pojawiła się koncepcja społecznej odpowiedzialności biznesu i, związane z nią, zarządzanie przez wartości. Odpowiedzialność ta może być rozpatrywana w kontekście makroekonomicznym jako oddziaływanie na otoczenie organizacji, ale także w kategoriach mikroekonomicznych – jako kształtowanie określonego środowiska pracy. Efektem jest sposób traktowania pracowników i współpracowników oparty na określonych wartościach, związany z przestrzeganiem katalogu praw pracowniczych oraz respektowaniem reguł współżycia społecznego funkcjonujących w określonym kręgu kulturowym, a także dbałość o ich rozwój zawodowy oraz kształtowanie określonych umiejętności i postaw¹. Współczesne organizacje starają się kształtować praktyki organizacyjne w oparciu o zasady sprawiedliwości, czego efektem są systemy zarządzania ludźmi i wynikające z nich procedury działania cechujące się bezstronnością. Dzięki temu stopień znajomości, sympatii lub antypatii czy pokrewieństwo uczestników organizacji nie mają mocy sprawczej. Jednak natura społecznych relacji, czyli tendencja do budowy więzi w oparciu o indywidualne upodobania, nawyki myślowe, podobieństwo czy więzy rodzinne nie wspiera idei sprawiedliwości. *„Niemal każdy związek celowy odznaczający się czysto dobrowolnym członkowstwem, poza spełnianiem swego zasadniczego zadania, na które skierowane jest stowarzyszone działanie, tworzy zwykle między uczestnikami stosunki mogące stanowić podstawę wspólnotowego działania zdążającego niekiedy do całkowicie odmiennych celów.”*²

Zachowania patronizujące są skutkiem stawiania się w relacji do innych w roli opiekuna lub dobrego ojca i charakteryzują się swoistą – z reguły nieuświadomianą – dwoistością intencji osoby je przejawiającej. Zachowania te zawierają komponent wyraźnie pozytywny: życzliwość wobec osoby patronizowanej, chęć okazania jej pomocy oraz wyraźnie negatywny: traktowanie osoby jako mniej kompetentnej, o mniejszych umiejętnościach i wiedzy oraz umniejszanie znaczenia danej osoby³. Dzięki tej dwoistości przez ich adresatów nie są odbierane jako jednoznacznie pozytywne - mają charakter wspierający, a jednocześnie wykluczający. Ich źródłem mogą być nieformalne stosunki władzy i zależności oraz stereotypy.

Działania wspólnotowe, w dużej mierze wspierane są poprzez relacje podtrzymujące stosunki władzy, opierają się na stereotypach. Utrwalony kulturowo sposób myślenia o zachowaniach lub osobach bezrefleksyjnie kształtuje decyzje i wpływa na sposób komunikowania się. Stereotypizowanie jest sposobem na uproszczenie myślenia, gdyż rzeczywistość jest zbyt różnorodna, aby możliwe było

¹ T. McEwan, *Managing Values and Beliefs in Organisations*, Prentice Hall, New York 2001, s. 115.

² M. Weber, *Gospodarka i społeczeństwo*, PWN, Warszawa 2002, s. 267.

³ J. E. Adler (2001), *Patronizing*, “Journal of Social Philosophy”, Vol. 32 No. 4, s. 621.

posiadanie zróżnicowanych postaw wobec każdej napotkanej osoby. W tym sensie ograniczona zdolność do przetwarzania informacji powoduje stosowanie skrótów poznawczych w postrzeganiu i ocenie innych.

Celem artykułu jest wskazanie jak stosowanie lub niestosowanie reguł sprawiedliwości wpływa na efektywność organizacji i w organizacji, a także jak zachowania patronizujące zaburzają sprawiedliwość organizacyjną. Ze względów redakcyjnych artykuł podzielono na dwie części. W pierwszej opisano zależności pomiędzy sprawiedliwością a efektywnością organizacji. Część druga precyzuje pojęcie zachowań patronizujących i jego powiązanie ze stereotypami oraz omawia skutki funkcjonowania zachowań patronizujących w organizacji – przede wszystkim zaburzenie sprawiedliwości oraz obniżanie indywidualnej efektywności.

1. Od sprawiedliwości do efektywności

1.1. Sprawiedliwość jako wartość uniwersalna

Sprawiedliwość jako bezstronność. Teoria sprawiedliwości rozumianej jako bezstronność Johna Rawlsa⁴ sięga korzeniami idei Kanta i Rousseau, zgodnie z którą wolność jest działaniem zgodnym z prawem stworzonym przez samych siebie. Uznanie wartości prawa prowadzi do etyki wzajemnego szacunku i własnej godności. „*Pragnienie działania sprawiedliwego, gdy je właściwie rozumieć, wywodzi się z pragnienia jak najpełniejszego wyrażenia tego, kim jesteśmy lub kim możemy być, mianowicie naszej natury wolnych i równych istot rozumnych mających swobodę wyboru. Jak sądzę, Kant dlatego właśnie mówi o zaniechaniu działania według prawa moralnego jako o czymś, co powoduje wstyd, a nie poczucie winy*”⁵. Wstyd to uczucie, które towarzyszy własnym postępkom naruszającym wewnętrzne standardy zachowania, a zarazem godzi w poczucie własnej wartości. Jednostka w sposób naturalny dąży do wzmocnienia poczucia własnej wartości oraz uzyskania aprobaty i poparcia ze strony innych. Wysokie poczucie własnej wartości stanowi potwierdzenie, że jej zamierzenia i plany są godne realizacji, a także, że wierzy we własną zdolność do urzeczywistnienia tego, co realnie jest możliwe do osiągnięcia. Przyjemność płynąca z realizacji własnych planów nadaje życiu sens i wzmacnia chęć do podejmowania kolejnych działań. Osoba, która jest w stanie zaspokajać swoje żywotne potrzeby to osoba autonomiczna, a jej decyzje dyktowane są wolnymi wyborami. Poczucie zadowolenia towarzyszące tym wyborom skłania do poszukiwania takiego otoczenia, które sprzyja realizacji planów⁶.

Pojmowanie sprawiedliwości jako bezstronności oznacza, że każda osoba, niezależnie od jej pozycji społecznej, umiejętności, wiedzy, poziomu inteligencji czy pochodzenia zobowiązana jest do wypełniania nakazów prawa i jest mocą tego prawa chroniona. Każdy członek społeczności jest domyślnie traktowany jako osoba

⁴ J. Rawls, *Teoria sprawiedliwości*, PWN, Warszawa 1994.

⁵ *Ibidem*, s. 352.

⁶ R. M. Ryan, E. L. Deci (2000), *Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being*, “American Psychologist”, No. 55, 68-78.

racjonalna, która jest w stanie i dąży do maksymalizacji indywidualnego profitu oraz rozsądna, czyli dysponująca wystarczającą dozą wyobraźni, by ocenić jak jej czyny wpływają na innych ludzi i w jakim stopniu te rezultaty byłyby pożądane przez nią samą, gdyby ktoś postępował wobec niej podobnie. Przypisywanie tych właściwości każdej bez wyjątku osobie wiąże się z zasadą równych wolności i oznacza przynależny każdemu szacunek ze strony innych.

Sprawiedliwość jako informacja zwrotna. Ze względu na rolę, jaką akceptacja ze strony innych odgrywa w formowaniu tożsamości jednostki, jej stosunek do samej siebie będzie pochodną tego, jak jest traktowana⁷. Sprawiedliwe traktowanie w organizacji informuje o roli, jaką dana osoba odgrywa i pośrednio decyduje o efektywności jej działań. Poczucie, że jest się traktowanym niesprawiedliwie wymaga wyjaśnienia sprzeczności pomiędzy tym, czego się oczekuje, a tym co się otrzymuje. W zależności od poziomu poczucia własnej wartości osoba ma skłonność do przypisywania przyczyny tej niesprawiedliwości bądź zewnętrznym okolicznościom lub osobom, bądź do poszukiwania przyczyn w sobie samej. Aprobata pochodząca od współpracowników i przełożonych jest informacją o tym, że podejmowane wysiłki przynoszą efekty. Natomiast brak aprobaty, przyjęty jako uzasadniony, informuje, że wykazana aktywność nie była właściwa z punktu widzenia umowy określającej pożądane zachowania. Niesprawiedliwe oceny lub reakcje uznane za niesprawiedliwe naruszają tę umowę.

Rolę, jaką w percepcji organizacji odgrywa ocena sprawiedliwości, Tom R. Tyler⁸ przypisuje znaczeniu jakie odgrywa przynależność do grupy, będąca źródłem informacji o wartości własnych postaw i działań. Uczestnictwo w grupie zaspokaja potrzebę emocjonalnego wsparcia i potrzebę przynależności. Zainteresowanie przynależnością rozszerza się na długoterminowe relacje z instytucjami i stojącymi za nimi autorytetami, mającymi wpływ na życie danej jednostki. Autorytety i instytucje traktowane są jako trzecia strona w sytuacji rozbieżności interesu i oczekuje ona ich neutralności w procesie podejmowania decyzji. W zamian za to oferuje lojalność, będącą wynikiem przypisywania władzom dobrych intencji. Ma to znaczenie ze względu na fakt, iż bieżące interakcje umożliwiają przewidywanie przyszłości. Jeśli więc jest się przekonany, że władze starają się być bezstronne w swoich decyzjach, to pojawia się gotowość do identyfikacji z celami organizacji.

1.2. Sprawiedliwość w organizacji

Kierowanie się zasadami sprawiedliwości w organizacji zwiększa szanse na zaangażowanie członków w jej cele oraz podnosi efektywność osobistą i organizacyjną. Motywy jednostki mogą być różne i zmieniać się w zależności od okoliczności, jednak istotnym czynnikiem wpływającym na podejmowane decyzje jest ocena sposobu, w jaki jest się traktowanym. Dotyczy to zarówno podziału dóbr i rozstrzygnięcia, czy wkład jednostkowy równoważony jest zyskami, jak i sposobu

⁷ G. H. Mead, *Umysł, osobowość i społeczeństwo*, PWN, Warszawa 1975.

⁸ T. R. Tyler, *The psychology of procedural justice: a test of the group-value model* [in:] *The social psychology of organizational behavior*, L. Thompson (ed.), Psychology Press, New York 2003.

wyrażania uznania i dezaprobaty przez przełożonych, ilości uzyskiwanych informacji oraz sposobów podejmowania decyzji. Przekonanie o byciu traktowanym sprawiedliwie odgrywa znaczącą rolę w kreowaniu społecznego poczucia tożsamości. Wynika z niego przekonanie, że uczestniczy się w działaniach grupowych, które są przewidywalne i negocjowane.

Postrzeganie sprawiedliwości w organizacji związane jest z oceną relacji pomiędzy własnym wkładem w działania organizacji a uzyskiwanymi korzyściami. Klasyczna teoria słuszności J. S. Adamsa (1965) wskazywała na oczekiwanie relatywnej równości ponoszonych nakładów i otrzymywanych efektów, przede wszystkim o charakterze materialnym, w stosunku do innych zatrudnionych osób. Koncepcja ta dotyczy sprawiedliwości określanej obecnie jako dystrybucyjna. Kolejnym krokiem było rozszerzenie katalogu działań organizacji do sposobu alokacji zasobów, zasad związanych z zatrudnianiem i zwalnianiem pracowników oraz z regułami awansowania, a także z przebiegiem procesu podejmowania decyzji. W jednej z pierwszych publikacji Jerald Greenberg⁹ rozważał problem sprawiedliwości organizacyjnej w kontekście reakcji pracowników na funkcjonujące procedury dotyczące polityki wynagradzania oraz zarządzania płacami, a głównym miernikiem prowadzonych ówczesnie badań była satysfakcja z płacy. Ówczesnie definiowana sprawiedliwość oznaczała „*ludzkie wyobrażenia o sprawiedliwości przez pokazywanie jej stosowalności w organizacji*”¹⁰. Obecnie trudno mówić o jednorodnym pojęciu sprawiedliwości, badacze analizują jedną z kilku wyraźnie zdefiniowanych form postrzeganej sprawiedliwości, w każdej z nich uzyskując odmienne odpowiedzi na pytanie „Jakie działania organizacji uznawane są za sprawiedliwe ?”¹¹.

Rodzaje sprawiedliwości organizacyjnej wg Jasona A. Colquitta. Analizując zagadnienie sprawiedliwości w organizacji J. A. Colquitt¹² zaproponował jej cztery postacie: dystrybucyjna, proceduralna, interakcyjna i informacyjna. Sprawiedliwość *dystrybucyjna* odnosi się do sposobu, w jaki dokonywany jest w organizacji podział dóbr. W kwestiach pracowniczych ważne są takie aspekty jak dystrybucja zasobów, awanse, decyzje o zatrudnianiu i zwalnianiu, a także podwyżki. Z kolei sprawiedliwość *proceduralna* wiąże się z jasnością procesów, które skutkują określonymi decyzjami. Ten model kontroli zakłada, że ludzie nie są związani długotrwałymi relacjami lub zależnościami rodzinnymi z osobami, które kontrolują. Sprawiedliwość proceduralna oceniana jest wysoko, gdy konsekwentnie i jednakowo wobec wszystkich stosuje się deklarowane zasady, osoby wydające decyzje są neutralne, procedury są rzetelnie sformułowane, istnieje możliwość wyrażenia swojej opinii na temat podjętych decyzji, istnieje możliwość skorygowania niewłaściwych wyników, obowiązuje zasada reprezentatywności oraz etyki. Powszechnie stosowane kryteria

⁹ J. Greenberg (1987), *A Taxonomy of Organizational Justice Theories*, “Academy of Management Review”, Vol. 12. No. 1, p. 17.

¹⁰ J. Greenberg (2009), *Everybody Talks A bout Organizational Justice, But Nobody Does Anything About It*, “Industrial and Organizational Psychology”, No. 2, p. 182.

¹¹ *Ibidem*, p. 182.

¹² J. A. Colquitt (2001), *On the dimensionality of organizational justice: A construct validity of a measure*, „Journal of Applied Psychology”, No. 86, 386-400.

tego rodzaju sprawiedliwości to: możliwość zabrania głosu przez pracownika oraz przewyższanie uprzedzeń. Proceduralny aspekt sprawiedliwości jest kojarzony z oceną organizacji jako całości. Trzeci rodzaj sprawiedliwości – *interakcyjna* odnosi się w dużej mierze do relacji z bezpośrednim przełożonym i definiowany jest jako doświadczanie kontaktów z innymi, będące skutkiem wprowadzenia określonych procedur. Sprawiedliwość ta mierzona jest stopniem, w jakim pracownicy czują, że decydenci traktują ich z szacunkiem i wrażliwością oraz przedstawiają lub są gotowi do przedstawiania argumentów na rzecz podejmowanych decyzji. J. Colquitt¹³ wymienia jako kluczowe cechy przełożonych rozkładających się na dwóch wymiarach: skłonności do wyjaśniania oraz wrażliwości. Obejmują one następujące działania: uzasadnianie, czyli wyjaśnianie podstaw podjętych decyzji, prawdomówność, szacunek przejawiany poprzez uprzejmość, a nie niegrzeczność, stosowanie zasad dobrego wychowania, np. powstrzymywanie się od niestosownych uwag. Ostatni rodzaj, sprawiedliwość *informacyjna*, wiąże się z oceną szczerości decydentów podczas komunikowania procedur, ich wyjaśniania, a także z oceną racjonalności tych wyjaśnień i odpowiedniości ze względu na czas ich przekazania.

Sprawiedliwość w organizacji jest postrzegana poprzez jej dwa aspekty: strukturalny i społeczny. Pierwszy odnosi się do sprawiedliwości proceduralnej oraz dystrybucyjnej i jest kształtowany na podstawie określonych aspektów organizacyjnych (np. systemu wynagradzania). Ocena obu typów sprawiedliwości jest względnie stała, choć są one różnie postrzegane przez członków organizacji. Sprawiedliwość interpersonalna oraz interakcyjna ma charakter społeczny i jest kształtowana przede wszystkim poprzez bieżące zdarzenia i doświadczenia w pracy (np. codzienne kontakty z przełożonym); jej ocena podlega większym fluktuacjom¹⁴. Badania źródeł sprawiedliwości wskazują, że polityka personalna i procedury postrzegane są jako pochodzące od organizacji, natomiast źródłem społecznego kontekstu sprawiedliwości jest przede wszystkim bezpośredni przełożony¹⁵.

Sprawiedliwość a efektywność organizacji. Postrzegany przez pracowników poziom sprawiedliwości znajduje odzwierciedlenie we wskaźnikach wpływających bezpośrednio lub pośrednio na wynik finansowy przedsiębiorstwa. Wskaźnikiem sprawiedliwości jest jasność i przejrzystość praktyk z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi.

Wdrażanie zasad zarządzania strategicznego i wynikających z nich procedur i praktyk zarządzania zasobami ludzkimi, opartych na zasadach sprawiedliwości, przyczyniło się podjęcia szeregu badań, których celem było wykazanie ich związ-

¹³ J. A. Colquitt (2001), *op. cit.*, p. 390.

¹⁴ R. Loi, J. Yang, J. M. Diefendorff (2009), *Four-Factor Justice and Daily Job Satisfaction: A Multilevel Investigation*, "Journal of Applied Psychology", Vol. 94, No. 3, 770–781.

¹⁵ H. Liao, D. E. Rupp (2005), *The Impact of Justice Climate and Justice Orientation on Work Outcomes: A Cross-Level Multifoci Framework*, "Journal of Applied Psychology", Vol. 90, No. 2, s. 242–256.

ków z efektywnością organizacji¹⁶. Wpływ określonych procedur i praktyk zarządzania zasobami ludzkimi wykazano analizując różne aspekty wydajności pracowników oraz ich wpływ na globalny wynik finansowy firmy. Szereg badań wskazuje na powiązanie praktyk podkreślających znaczenie współpracy oraz dokonywania ustaleń w drodze negocjacji z niższymi kosztami pracy, niższym poziomem agresji, wyższą wydajnością i efektywnością oraz wyższą jakością produktów. Wzrost wydajności i efektywności został wykazany w powiązaniu z określonymi praktykami szkoleniowymi i rekrutacyjnymi, zarządzaniem poprzez wyznaczanie i realizację celów, a także sposób budowy finansowego systemu motywacyjnego¹⁷. Autor wykazał na próbie 968 firm, że istnieje korelacja pomiędzy fluktuacją i wydajnością pracowników oraz wskaźnikami ekonomicznymi (zwrot z kapitału, poziom sprzedaży, zysk). W kolejnych badaniach wykazano podobne pozytywne związki pomiędzy praktykami zarządzania zasobami ludzkimi a benchmarkową oceną efektywności¹⁸ (727 przedsiębiorstwa i organizacje non-profit) oraz wskaźnikami ekonomicznymi takimi jak efektywność, cash flow i wartość rynkowa¹⁹ (523 firmy).

Praktyki wzmacniające wymianę informacji są pozytywnie związane z takimi wynikami finansowymi firmy jak: zwrot z inwestycji, zwrot z kapitału oraz zwrot z aktywów, a praktyki dotyczące „ustalania granic” (ustanawianie akceptowanych i pożądaných przez firmę zachowań) mają pozytywny związek z jakością obsługi klienta²⁰. Badania, w których dokonywano pomiaru różnych form sprawiedliwości wykazały, że wpływa ona na niski poziom fluktuacji pracowników, wysoki poziom zadowolenia klientów, niski poziom absencji, wysoki poziom zaangażowania organizacyjnego, przejawianie zachowań obywatelskich, niski poziom kradzieży²¹. Dalsze badania nad sprawiedliwością w organizacji pokazały moderujący efekt sprawiedliwości proceduralnej i dystrybucyjnej na codzienne zadowolenie z pracy²², wykazywanie przez pracowników zachowań obywatelskich²³, wzrost motywacji

¹⁶ M. A. Huselid (1995), *The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity, and Corporate Financial Performance*, „Academy of Management Journal”, No. 3 (38), 635-672.

¹⁷ *Ibidem*, p. 639.

¹⁸ J. T. Delaney, M. A. Huselid (1996), *The Impact Of Human Resource Management Practices On Perceptions Of Organizational Performance*, „Academy of Management Journal”, Vol. 39, No. 4, 949-969.

¹⁹ M. A. Huselid, S. E. Jackson, R. S. Schuler (1997), *Technical And Strategic Human Resource Management Effectiveness As Determinants Of Firm Performance*, „Academy of Management Journal”, Vol. 40. No. 1. 171-188.

²⁰ C. B. Gibson, Ch. L. Porath, G. S. Benson, E. E. Lawler III (2007), *What Results When Firms Implement Practices: The Differential Relationship Between Specific Practices, Firm Financial Performance, Customer Service, and Quality*, „Journal of Applied Psychology”, Vol. 92, No. 6, 1467-1480.

²¹ J. Greenberg (2009), *op. cit.*, p. 187.

²² R. Loi, J. Yang, J. M. Diefendorff (2009), *op. cit.*, p. 777.

²³ J. Greenberg (1993), *Justice and Organizational Citizenship: A Commentary on the State of the Science*, „Employee Responsibilities and Rights Journal”, Vol 6, No. 3, 249-256.

wewnętrznej²⁴. J. Colquitt ze współpracownikami²⁵ dokonali przeglądu 183 badań dotyczących różnych rodzajów sprawiedliwości. Przeprowadzona meta-analiza wykazała korelacje z określonymi zmiennymi z obszaru zarządzania zasobami ludzkimi wykazując powiązania m.in. z satysfakcją z pracy, zaangażowaniem, przejawianymi zachowaniami obywatelskimi oraz poziomem wykonania zadań. Wybrane wskaźniki pokazano w tabeli 1.

Tabela 1. Sprawiedliwość w organizacji a zmienne zarządzania zasobami ludzkimi

Rodzaj sprawiedliwości Zmienne	Dystrybucyjna	Proceduralna	Interpersonalna	Informacyjna
Zadowolenie z funkcjonowania praktyk personalnych (płaca, awanse, oceny pracownicze)	0,52	0,40	0,19	0,27
Zadowolenie z pracy	0,46	0,51	0,31	0,38
Zaangażowanie organizacyjne	0,42	0,48	0,16	0,26
Zaufanie	0,48	0,52	-	0,43
Ocena przełożonego	0,53	0,56	0,57	0,58
Ogólna ocena kierownictwa firmy	0,30	0,35	0,20	0,42
Zwolnienia	-0,41	-0,36	-0,02	-0,21
Zachowania odwetowe	-0,26	-0,27	-0,30	-0,20
Realizacja zadań	0,13	0,30	0,30	0,11

Źródło: opracowanie własne, na podstawie J. A. Colquitt, D. E. Conlon, M. J. Wesson, Ch. O. L. H. Porter, K. Y. Ng, *Justice at the Millennium: A Meta-Analytic Review of 25 Years of Organizational Justice Research*, "Journal of Applied Psychology" 2001, Vol. 86, No. 3, p. 436.

²⁴ C. P. Zapata-Phelan, J. A. Colquitt, B. A. Scott, B. Livingston (2009), *Procedural justice, interactional justice, and task performance: The mediating role of intrinsic motivation*, "Organizational Behavior and Human Decision Processes", Vol. 108 (1), 93-105.

²⁵ J. A. Colquitt, D. E. Conlon, M. J. Wesson, Ch. O. Porter, K. Y. Ng (2001), *Justice at the Millennium: A Meta-Analytic Review of 25 Years of Organizational Justice Research*, "Journal of Applied Psychology", Vol. 86, No. 3.

Zakończenie

Przedmiotem rozważań tej części artykułu jest sprawiedliwość, szczególnie jej postrzeganie i realizowanie w kontekście organizacyjnym. W kolejnej części artykułu zostanie omówiony jeden z czynników negatywnie wpływających na efektywność organizacyjną – zachowania patronizujące. Zostanie omówione pojęcie i źródła tych zachowań, ich powiązanie ze stereotypami oraz zależność między nimi a sprawiedliwością organizacyjną. Zachowania te, choć często pozytywne w intencjach, często o charakterze opiekuńczym, postrzegane są przez ich adresatów jako niesprawiedliwe, co obniża ich indywidualną efektywność, jak również wpływa na niższą efektywność całej organizacji.

Bibliografia

1. Adler J. E. (2001), *Patronizing*, "Journal of Social Philosophy", Vol. 32 No. 4, 621–635.
2. Colquitt J. A. (2001), *On the dimensionality of organizational justice: A construct validity of a measure*, „Journal of Applied Psychology”, No. 86, 386-400.
3. Colquitt J. A., Conlon D. E., Wesson M. J., Porter Ch. O. L. H., Ng K. Y. (2001), *Justice at the Millennium: A Meta-Analytic Review of 25 Years of Organizational Justice Research*, "Journal of Applied Psychology", Vol. 86, No. 3.
4. Delaney J. T., Huselid M. A. (1996), *The Impact Of Human Resource Management Practices On Perceptions Of Organizational Performance*, "Academy of Management Journal", Vol. 39, No. 4, 949-969.
5. Gibson C. B., Porath Ch. L., Benson G. S., Lawler III E. E. (2007), *What Results When Firms Implement Practices: The Differential Relationship Between Specific Practices, Firm Financial Performance, Customer Service, and Quality*, "Journal of Applied Psychology", Vol. 92, No. 6, 1467–1480.
6. Greenberg J. (1987), *A Taxonomy of Organizational Justice Theories*, "Academy of Management Review", Vol. 12. No. 1, 9-22.
7. Greenberg J. (1993), *Justice and Organizational Citizenship: A Commentary on the State of the Science*, "Employee Responsibilities and Rights Journal", Vol 6, No. 3, 249-256.
8. Greenberg J. (2009), *Everybody Talks A bout Organizational Justice, But Nobody Does Anything About It*, "Industrial and Organizational Psychology", No. 2, 181 – 195.
9. Huselid M. A. (1995), *The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity, and Corporate Financial Performance*, „Academy of Management Journal“, No. 3 (38), 635-672.

10. Huselid M. A., Jackson S. E., Schuler R. S. (1997), *Technical And Strategic Human Resource Management Effectiveness As Determinants Of Firm Performance*, "Academy of Management Journal", Vol. 40. No. 1, 171-188.
11. Liao H., Rupp D. E. (2005), *The Impact of Justice Climate and Justice Orientation on Work Outcomes: A Cross-Level Multifoci Framework*, "Journal of Applied Psychology", Vol. 90, No. 2, 242–256.
12. Loi R., Yang J., Diefendorff J. M. (2009), *Four-Factor Justice and Daily Job Satisfaction: A Multilevel Investigation*, "Journal of Applied Psychology", Vol. 94, No. 3, 770–781.
13. McEwan T., *Managing Values and Beliefs in Organisations*, Prentice Hall, New York 2001.
14. Mead G. H., *Umysł, osobowość i społeczeństwo*, PWN, Warszawa 1975.
15. Rawls J., *Teoria sprawiedliwości*, PWN, Warszawa 1994.
16. Ryan R. M., Deci E. L. (2000), *Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being*, "American Psychologist", No. 55, 68-78.
17. Tyler T. R., *The psychology of procedural justice: a test of the group-value model* [in:] *The social psychology of organizational behavior*, L.Thompson (ed.), Psychology Press, New York 2003.
18. Weber M., *Gospodarka i społeczeństwo*, PWN, Warszawa 2002.
19. Zapata-Phelan C. P., Colquitt J. A., Scott B. A., Livingston B. (2009), *Procedural justice, interactional justice, and task performance: The mediating role of intrinsic motivation*, "Organizational Behavior and Human Decision Processes", Vol. 108 (1), 93-105.

Streszczenie

Współczesne organizacje gospodarcze za jedno ze źródeł swego sukcesu uznają zarządzanie przez wartości „niematerialne”. Wśród nich coraz większe znaczenie przypisywane jest sprawiedliwości, której różne postaci – zgodnie z koncepcją J. Colquitta – korelują z efektami wymiernymi finansowo (przychód, wydajność, cash flow, obrót, marża, zysk, jakość produktu, jakość obsługi klienta), a także wpływają na zaangażowanie pracowników i ich zadowolenie z pracy, absencje oraz rotację personelu. Celem artykułu jest wskazanie jak stosowanie lub niestosowanie reguł sprawiedliwości wpływa na efektywność organizacji i w organizacji, a także jak zachowania patronizujące zaburzają sprawiedliwość organizacyjną. Artykuł pokazuje na możliwe źródła zachowań patronizujących w organizacji oraz zależność między nimi a sprawiedliwością organizacyjną.

Summary

Contemporary business organizations will recognize managing by “intangible” assets as one of sources of their success. Among them the more and more significance is being assigned to the justice, of which different forms – according to the J. Colquitt concept – correlates with measurable finance effects (income, productivity, cash flow, turnover, profit, product quality, quality of the customer service), and also influence the commitment of employees and their job satisfaction, absences and the staff turnover. The purpose of the paper is showing if applying or not-applying of rules justices influence the effectiveness of organizations and in organizations, as well as how patronizing behaviours can disturb the organizational justice. The paper presents some possible sources of patronizing behaviours in the organization and a relation between them and the organizational justice.

Informacje o autorkach:

dr Małgorzata Grabus
psycholog, dr nauk o zarządzaniu,
Sopocka Szkoła Wyższa,
m.grabus@wp.pl

dr Krystyna Adamska
psycholog, dr nauk humanistycznych,
Uniwersytet Gdański,
Instytut Psychologii,
Zakład Psychologii Społecznej,
psyka@univ.gda.pl