

Kamila Salamonik, Małgorzata Niesiobędzka

Poczucie sprawiedliwości interpersonalnej a zaangażowanie organizacyjne. Moderacyjna rola płci i stanowiska

Celem badań było ustalenie związku między poczuciem sprawiedliwości interpersonalnej a zaangażowaniem organizacyjnym. Badania były także próbą ustalenia moderacyjnej roli płci i stanowiska. Przeprowadzono je w grupie 297 pracowników. Uzyskane wyniki wykazały, że sprawiedliwość doświadczana w relacjach z przełożonymi była istotnym predyktorem zarówno zaangażowania afektywnego, trwania, jak i zaangażowania normatywnego. Z kolei sprawiedliwość doświadczana w relacjach ze współpracownikami okazała się ważnym czynnikiem prognostycznym zaangażowania afektywnego i trwania. Płeć i stanowisko istotnie łączyły się z zaangażowaniem afektywnym. Wbrew oczekiwaniom ani płeć, ani stanowisko nie były decydującymi moderatorami związku pomiędzy poczuciem sprawiedliwości relacyjnej a wszystkimi rodzajami zaangażowania organizacyjnego.

Słowa kluczowe: sprawiedliwość interpersonalna (*interpersonal fairness*), przywiązanie do organizacji (*organizational attachment/commitment*), przywiązanie afektywne (*affective attachment/commitment*), przywiązanie normatywne (*normative attachment/commitment*), przywiązanie trwania (*continuance attachment/commitment*), zaangażowanie (*commitment*), płeć (*gender*), stanowisko (*organizational position*)

Wprowadzenie

Sprawiedliwość oraz jej wpływ na postawy i zachowania w organizacji coraz częściej staje się przedmiotem analiz i badań naukowych. W podręczniku autorstwa W. Frencha (za: Macko, 2009, s. 39) konstrukt **sprawiedliwości organizacyjnej** był rozumiany, jako „indywidualne przekonania osoby odnośnie do tego, czy firma traktuje ją *fair*”. Jak podkreśla J. Greenberg (1993), sprawiedliwość organizacyjna nie powinna być sprowadzana jedynie do kwestii obiektywnego standardu, ideału

normatywnego, ale należy ją także rozumieć jako poczucie sprawiedliwości oparte na ocenie transakcji i relacji panujących w organizacji. Sprawiedliwość organizacyjna obejmuje spostrzeżenia pracowników dotyczące zarówno efektów i metod podejmowania decyzji w organizacji, jak też sposobu traktowania osób, których decyzje te dotyczą (Greenberg, 1993). Tym samym można wyróżnić kilka rodzajów sprawiedliwości: dystrybucyjną, proceduralną, interpersonalną i informacyjną (Greenberg, 1993; Greenberg, Colquitt, 2005). R. J. Bies i J. S. Moag (1986) uważają, że szczególnie istotna w kontekście całościowej oceny sprawiedliwości organizacyjnej jest spostrzegana sprawiedliwość interakcji – okazywane pracownikowi zaufanie, szacunek i życzliwość. Każda jednostka posiada wyjątkowo pielęgnowany wizerunek własny, a wszelkie próby jego zachwiania mogą zostać odebrane jako osobisty atak. W efekcie niskie poczucie sprawiedliwości relacyjnej może prowadzić do osłabienia zaangażowania organizacyjnego. Według R. Mowdaya i współpracowników (1974) zaangażowanie organizacyjne należy opisywać w terminach osobistego zaabsorbowania życiem organizacyjnym oraz identyfikacji z firmą. Badania wykazały, że im silniejsze jest poczucie sprawiedliwości organizacyjnej, w tym większym stopniu pracownicy utożsamiają się z organizacją, cenionymi w niej wartościami, odczuwają większe poczucie zobowiązania wobec organizacji oraz są mniej skłonni do jej opuszczenia (Karatepe, 2011; Klendauer, Deller, 2009; Kumari *wsp.*, 2009; Lau, Oger, 2012; Lowe, Vodanovich, 1995; Mukherjee, 2010; Niesiobędzka, 2014; Rifai, 2005; Suliman, Kathairi, 2012).

P. D. Sweeney i D. McFarlin (1997) uważają, że czynnikiem, który determinuje różnice w ocenie sprawiedliwości organizacyjnej przez pracowników, jest płeć. I tak, kobiety wykazują tendencję do podkreślania znaczenia sprawiedliwości proceduralnej oraz zasad równego traktowania w zatrudnieniu. Z kolei mężczyźni częściej wskazują na wagę sprawiedliwości dystrybucyjnej oraz koncentrują się na systemie wynagradzania (Kulik i *wsp.*, 1996; Major, Deaux, 1987). Y. Altinkurt i współpracownicy (2015) wykazali, że mężczyźni charakteryzuje wyższe poczucie sprawiedliwości organizacyjnej (dystrybucyjnej, proceduralnej), podczas gdy kobiety w sposób szczególny koncentrują się na sprawiedliwości relacyjnej – w kontekście sprawiedliwości związanej zarówno z przełożonymi, jak i współpracownikami. Wynik ten także w sposób klarowny koresponduje z przypisywanymi społecznie atrybutami danej płci. I tak, stereotyp emanującej ciepłem oraz empatią kobiety wydaje się być wysoce nieprzystający do twardej, „męskiej” organizacyjnej rozgrywki, gdzie ważna jest agresja i indywidualizm. M. A. Belliveau (2012) zauważa, że podkreślanie różnic międzypłciowych w kontekście organizacji może stanowić swoistą zachętę do podtrzymywania stereotypów w sposobie zarządzania. Menedżerowie nierzadko bowiem uważają, że mężczyźni motywuje i nagradza się poprzez podwyżkę pensji, a kobiety –

poprzez środki natury relacyjno-proceduralnej (jak na przykład udział w grupach fokusowych). Menedżerowie, którzy wzięli udział w badaniu M. A. Belliveau (2012), w hipotetycznej sytuacji decyzji o przyznaniu podwyżki pracownikowi-kobiecie chętniej zaniżali jej wysokość, gdy mogli usprawiedliwić się przed pracownikiem czynnikami proceduralnymi. Co ciekawe, badacz nie zauważył podobnej tendencji w przypadku decyzji dotyczącej przyznania podwyżki pracownikowi-mężczyźnie. Menedżerowie zakładali bowiem, że kobiety docenią samo uzasadnienie, nawet w sytuacji otrzymania niesprawiedliwego wynagrodzenia. Jest to założenie, które może stanowić fundament dysproporcji w wysokości zarobków kobiet i mężczyzn. Szczególnie obiecująca w zrozumieniu odmienności podejść kobiet i mężczyzn do organizacji jest koncepcja głosów moralnych autorstwa C. Gilligan (1977, 1982). Korzenie tej koncepcji można odnaleźć w pracach socjolog Nancy Chodorow (1978), która postuluje, że kluczowa dla kobiet orientacja moralna bazuje na podtrzymywaniu pozytywnych relacji. Jest to efekt procesu identyfikacji płciowej dziewczynek z obrazem matki (Gilligan, Wiggins, 1987). Dla kontrastu rozwój społeczny chłopców wymaga odłączenia się od schematu relacyjności uosabianego przez matkę i skierowania procesu identyfikacji na osobę ojca – mocnego autorytetu, posiadającego władzę. Stąd kobiety w swym postępowaniu są motywowane przez fundamentalną dla nich orientację na relacje (Gilligan, 1982). Dbalność o harmonię relacji społecznych jest w sposób szczególny internalizowana w procesie socjalizacji właśnie przez kobiety (Gilligan, 1977). W efekcie kobiety powinny przywiązywać większą wagę do aspektu sprawiedliwego traktowania w organizacji niż mężczyźni.

W literaturze przedmiotu (zwłaszcza tej najnowszej) możemy odnaleźć doniesienia, które rzucają szersze światło na związek pomiędzy płcią pracowników a deklarowanym przez nich poczuciem sprawiedliwości organizacyjnej. Zdaniem G. E. Jones i współpracowników (2015) kobiety przywiązują większą wagę do wszelkich zachowań/sytuacji, które mogłyby bądź też wprost naruszają zasady sprawiedliwości. To właśnie one będą surowiej oceniały wszelkie oznaki zachwiania moralności (np. dyskryminacji, defraudacji firmowych funduszy czy wprowadzania na rynek produktów potencjalnie niebezpiecznych dla zdrowia i życia). Jednakże to mężczyźni częściej deklarują chęć odwetu (swoistego zadośćuczynienia) za doznane na tym polu krzywdy (Ogungbamila, Udegbe, 2014). D. M. Jepsen i J. J. Rodwell (2012) zauważyli natomiast, że na ocenę realizacji zasad sprawiedliwości w ramach organizacji w grupie kobiet ma wpływ jedynie jej aspekt informacyjny oraz relacyjny. Brak istotnej roli sprawiedliwości proceduralnej został zasygnalizowany przez autorów jako niezwykle zaskakujący. Wspomniany powyżej informacyjny oraz relacyjny aspekt sprawiedliwości był w przypadku kobiet (czego nie zauważono w grupie mężczyzn) związany z takimi zmiennymi, jak: satysfakcja z pracy, zaangażowanie

czy zamiar opuszczenia organizacji. Co więcej, D. M. Jepsen i J. J. Rodwell (2012) zauważyli, że dzięki zwiększeniu poczucia sprawiedliwości informacyjnej i relacyjnej kobiety były mniej skłonne do opuszczenia organizacji, gdy w przypadku mężczyzn tożsamą rolę pełnił jej aspekt proceduralny. Spójne doniesienia znajdujemy także w pracy N. Ansari i współpracowników (2016), którzy to badając grupę pracowników jednego z uniwersytetów w Pakistanie, zauważyli, że płeć istotnie moderowała poczucie sprawiedliwości. Co ciekawe, w ramach badanej grupy wyższe poczucie sprawiedliwości deklarowały kobiety i ponownie to właśnie dla nich szczególnie ważna była sprawiedliwość interakcyjna.

Mając na uwadze założenia teorii C. Gilligan (1982) oraz przytoczone powyżej dane empiryczne, ukazujące przywiązywanie przez kobiety większej wagi do relacyjnych aspektów poczucia sprawiedliwości, oczekiwaliśmy silniejszych związków w grupie kobiet między poczuciem sprawiedliwości relacyjnej, doświadczanej w stosunkach z przełożonym i ze współpracownikami, a zaangażowaniem organizacyjnym. Co więcej, powyższe doniesienia, pochodzące z badań zrealizowanych w różnych kulturach, sugerują, że relacja ta wydaje się być uniwersalna.

Waga przypisywana sprawiedliwości interpersonalnej może wynikać także ze statusu. W organizacji status jest determinowany przez szereg czynników, takich jak: miejsce w hierarchii organizacyjnej, wykształcenie, doświadczenie czy też dostęp do informacji. T. Tyler i E. A. Lind (1992) postulują, że jednostki o niskim statusie organizacyjnym szczególnie mocno cenią sobie sprawiedliwość panujących zasad i procedur – bycie liczącym się członkiem społeczności staje się dla nich ważnym motywem działania. T. Lind i E. A. Tyler (1988) wyjaśniają, że akcentowanie przez osoby o niskim statusie wagi sprawiedliwości procedur może być spowodowane poszukiwaniem akceptacji i chęcią czucia się ważną częścią grupy. Badacze wyróżniają szereg czynników związanych z niskim statusem – jest nimi między innymi brak poczucia autonomii, a także deficyt w zaspokojeniu potrzeby przynależności (De Cremer, 2002). Można zatem oczekiwać silniejszych związków między poczuciem sprawiedliwości relacyjnej doświadczanej w stosunkach z przełożonym oraz współpracownikami a zaangażowaniem organizacyjnym w grupie pracowników o niskim statusie (podwładni) niż o wysokim statusie (przełożonych).

Metoda badawcza

W badaniu wzięło udział 307 osób. Ze względu na liczne braki w analizie statystycznej uwzględniono dane uzyskane od 297 respondentów – 186 kobiet i 111 mężczyzn. Niestety, z uwagi na wspomniane braki nie udało się zapewnić całkowitej równości porównywanych grup. Wiek badanych zawierał się w przedziale od 24

do 61 lat ($M = 39$, $SD = 7,22$). Większość z nich ($N = 200$) zajmowała stanowiska wykonawcze (w tym 139 kobiet i 61 mężczyzn), natomiast 97 – menedżerskie (47 kobiet i 50 mężczyzn). Badania były prowadzone w 11 miastach w całej Polsce wśród pracowników dwóch organizacji: firmy produkcyjnej (208 osób) oraz instytucji sfery budżetowej (89 osób). Zdecydowano się na połączenie wyników uzyskanych od pracowników firmy produkcyjnej oraz sfery budżetowej, ponieważ wykonane analizy nie wykazały różnic spowodowanych branżą. Analizie poddano dane uzyskane od osób spełniających dwa kryteria. Pierwsze dotyczyło długości stażu pracy w organizacji. Minimalny staż określony został na 12 miesięcy po to, by dysponować dostateczną ilością własnych codziennych obserwacji sposobów realizacji zasad sprawiedliwości w firmie pracodawcy – aby zapewnić rzetelną, wieloaspektową ocenę, pracownik powinien być związany z nią od przynajmniej roku. Drugi warunek odnosił się do własności organizacji pracodawcy. Osoba badana musiała pracować dla „zewnętrznego podmiotu”, a nie w firmie, której sama była właścicielem, współwłaścicielem, założycielem lub w jakikolwiek inny sposób pozostawała w relacji własnościowej. Warunek ten ogranicza sytuacje, w których osoba badana mogłaby jednocześnie utożsamiać się z pracownikiem dokonującym ocen, jak i z pracodawcą, który podlega ocenie.

Do badania poczucia sprawiedliwości interpersonalnej wykorzystano 8 pozycji z 30-elementowej Skali Poczucia Sprawiedliwości – a więc komponent sprawiedliwości relacyjnej (Macko, 2009). Pozycje dotyczyły poczucia „sprawiedliwości interpersonalnej ze strony przełożonych” (4 pozycje) oraz sprawiedliwości „interpersonalnej ze strony współpracowników” (4 pozycje). Respondenci udzielali odpowiedzi na 4-stopniowej skali, od „Nie, zdecydowanie się nie zgadzam” do „Tak, zdecydowanie się zgadzam”. Analiza rzetelności w badaniach własnych dla podskali sprawiedliwości interpersonalnej ze strony przełożonych wynosiła 0,92 oraz dla podskali sprawiedliwości interpersonalnej ze strony współpracowników – 0,80 (α Cronbacha). Wyłączne wykorzystanie skali interpersonalnej zostało podyktowane wcześniejszymi doniesieniami, płynącymi z metaanaliz: związek pomiędzy sprawiedliwością organizacyjną a zaangażowaniem organizacyjnym w kontekście roli płci został w sposób szczególny zaakcentowany właśnie dla jej komponentu relacyjnego (Cohen-Charash, Spector, 2001 i Sweeney, McFarlin, 1993).

Zaangażowanie organizacyjne badano Skalą Przywiązania do Organizacji Meyer i Allen. Polska wersja Skali Meyer i Allen (Bańka, Bazińska i Wołoska, 2002) zawiera osiemnaście pozycji, po sześć dla każdej z trzech podskal: Przywiązanie Afektywne, Trwanie oraz Przywiązanie Normatywne. Respondenci udzielali odpowiedzi na 7-stopniowej skali, gdzie cyfry 1 i 7 oznaczają odpowiedzi skrajne: zakreślenie 1 oznacza zupełny brak zgody z prezentowanym stwierdzeniem, a 7 – całkowitą zgodę.

W badaniu własnym najwyższą zgodność wewnętrzną cechowała podskala Przywiązanie Normatywne (α Cronbacha = 0,89) oraz podskala Przywiązanie Afektywne (α = 0,86). Niższa, ale satysfakcjonująca była rzetelność podskali Trwanie (α = 0,75).

Wyniki

W badanej grupie płeć istotnie różnicowała poczucie sprawiedliwości w relacjach z przełożonymi ($t_{(263)} = -2,15$; $p < 0,03$). Średnie natężenie doświadczenia sprawiedliwości interpersonalnej ze strony przełożonych było wyższe w grupie mężczyzn ($M = 2,93$; $SD = 0,56$) niż kobiet ($M = 2,77$; $SD = 0,67$). Płeć nie różnicowała istotnie poczucia sprawiedliwości doświadczanej w relacjach ze współpracownikami ($t_{(295)} = -1,39$; $p > 0,17$). Także stanowisko istotnie różnicowało wyłącznie poczucie sprawiedliwości w relacjach z przełożonymi ($t_{(263)} = -3,56$; $p < 0,001$). Średnie natężenie sprawiedliwości interpersonalnej ze strony przełożonych było wyższe w grupie osób pełniących funkcje nadzorcze ($M = 3,01$; $SD = 0,62$) niż wśród pracowników ($M = 2,74$; $SD = 0,63$). Związek stanowiska i poczucia sprawiedliwości w relacjach z współpracownikami był nieistotny ($t_{(295)} = -1,41$; $p > 0,16$). W badanej grupie związek płci oraz zajmowanego stanowiska był istotny – współczynnik korelacji Spearmana wynosił 0,24 ($p < 0,001$). Oznacza to, że stanowiska o niskim statusie (pracowników) przypadły głównie kobietom, a stanowiska kierownicze (przełożonych) – mężczyznom.

W celu ustalenia siły związku między poczuciem sprawiedliwości interpersonalnej a zaangażowaniem organizacyjnym przeprowadzono dwie oddzielne hierarchiczne analizy regresji metodą wprowadzania (ze względu na współliniowość moderatorów: pierwszą z płcią jako moderatorem, drugą zaś ze stanowiskiem w roli moderatora). Przed wykonaniem analizy zmienne zostały wystandaryzowane, a moderatory wycelowano, rekodując na wartości -1 (1/mężczyzna; 2/przełożony) i +1 (1/kobieta; 2/podwładny). Wyniki analizy regresji z płcią jako moderatorem wykazały (tab. 1), że na poziom zaangażowania afektywnego oraz trwania istotnie wpływało poczucie sprawiedliwości doświadczanej w relacjach z przełożonymi oraz współpracownikami. Sprawiedliwość doświadczana w relacjach z przełożonymi była także istotnym predyktorem zaangażowania normatywnego. A zatem im silniejsze przekonanie o sprawiedliwym traktowaniu ze strony współpracowników i przełożonych pracownika, tym wyższe było jego zaangażowanie.

Uwzględnienie płci w modelu w niewielkim zakresie, ale istotnie zwiększyło procent wyjaśnianej wariancji wyłącznie w odniesieniu do zaangażowania afektywnego (zmiana $\Delta R^2 = 0,01$; $F_{(1,293)} = 3,90$; $p < 0,05$), w przypadku pozostałych rodzajów zaangażowania, rola płci była nieistotna. W badanej grupie mężczyźni silniej iden-

tyfikowali się z wartościami i celami firmy niż kobiety ($\beta = -0,11$; $p < 0,05$). Wbrew oczekiwaniom efekty interakcyjne okazały się nieistotne, ich dodanie do modeli nie zmieniało znacznie wartości wariancji wyjaśnianej przez dany model.

Tabela 1. Wyniki hierarchicznej analizy regresji z płcią jako moderatorem

Model	Z. Afektywne		Z. Trwania		Z. Normatywne	
	β	ΔR^2	β	ΔR^2	β	ΔR^2
Model 1						
SI przełożeni	0,34***	0,16***	0,18***	0,05***	0,40***	0,19***
SI współpracownicy	0,14**		0,12*		0,09	
Model 2						
SI przełożeni	0,33***	0,17***	0,18***	0,05***	0,40***	0,18***
SI współpracownicy	0,14**		0,12*		0,09	
Płeć	-0,11*		0,02		-0,003	
Model 3						
SI przełożeni	0,34***	0,17***	0,19***	0,05***	0,40***	0,19***
SI współpracownicy	0,11		0,11		0,09	
Płeć	-0,11*		0,03		-0,001	
Płeć x SI przełożeni	-0,06		-0,04		-0,11	
Płeć x SI współpracownicy	0,09		0,07		0,11	

*** $p < 0,001$ ** $p < 0,01$ * $p < 0,05$

Źródło: opracowanie własne

Dodanie stanowiska do modelu istotnie zwiększyło procent wyjaśnianej wariancji, zarówno w przypadku zaangażowania afektywnego (zmiana $\Delta R^2 = 0,02$; $F(1,293) = 8,78$; $p < 0,003$), jak i zaangażowania trwania (zmiana $\Delta R^2 = 0,01$; $F(1,293) = 4,19$; $p < 0,04$) (tab. 2). Osoby pełniące stanowiska kierownicze w większym stopniu czuły się członkami organizacji ($\beta = -0,61$; $p < 0,001$), ale z kolei silniejszą potrzebę kontynuowania zatrudnienia w danej organizacji odczuwały osoby na stanowiskach niekierowniczych ($\beta = -0,12$; $p < 0,05$). Rodzaj zajmowanego stanowiska nie miał związku z siłą przekonania o powinności pozostania w organizacji. Także wbrew oczekiwaniom, efekty interakcyjne okazały się nieistotne, ich dodanie do modeli nie zmieniało zasadniczo wartości wariancji wyjaśnianej przez dany model (tab. 2).

Tabela 2. Wyniki hierarchicznej analizy regresji ze stanowiskiem jako moderatorem

Model	Z. Afektywne		Z. Trwania		Z. Normatywne	
	β	ΔR^2	β	ΔR^2	β	ΔR^2
Model 1						
SI przełożeni	0,34***	0,16***	0,18***	0,05***	0,40***	0,19***
SI współpracownicy	0,14**		0,12*		0,09	
Model 2						
SI przełożeni	0,30***	0,18***	0,20***	0,06***	0,38***	0,19***
SI współpracownicy	0,14**		0,12*		0,09	
Stanowisko	-0,16***		0,12*		-0,08	
Model 3						
SI przełożeni	0,28***	0,19***	0,19***	0,07***	0,34***	0,20***
SI współpracownicy	0,12		0,10		0,10	
Stanowisko	-0,17***		0,10		-0,10	
Stan. x SI przełożeni	0,06		0,09		0,12	
Stan. x SI współpracownicy	0,05		0,04		-0,03	

*** $p < 0,001$ ** $p < 0,01$ * $p < 0,05$

Źródło: opracowanie własne

Dyskusja

Prezentowane badania koncentrowały się na związku między poczuciem sprawiedliwości interpersonalnej a zaangażowaniem organizacyjnym oraz moderacyjnej roli płci i stanowiska. W badanej grupie poczucie sprawiedliwości w relacjach z przełożonymi było istotnie wyższe w grupie mężczyzn oraz osób pełniących funkcje kierownicze niż kobiet i osób na stanowiskach niekierowniczych. Warto zauważyć, że związek płci oraz zajmowanego stanowiska był istotny – stanowiska o niskim statusie przypadają głównie kobietom, a stanowiska kierownicze – mężczyznom. Z kolei ani płeć, ani stanowisko nie różnicowały poczucia sprawiedliwości doświadczanej w relacjach ze współpracownikami. Powyższy wynik jest częściowo zgodny z oczekiwaniami. Tak jak zakładano, zajmowane przez pracownika miejsce w hierarchii firmowej ma znaczenie dla deklarowanego poczucia sprawiedliwości w relacji z przełożonym. Co więcej, im wyższe stanowisko zajmuje dana osoba, tym większe deklarowane przez nią odczucie prawidłowego realizowania zasad sprawiedliwości przez menedżerów wyższego szczebla.

Uzyskane wyniki wykazały, że sprawiedliwość doświadczana w relacjach z przełożonymi była istotnym predyktorem zarówno zaangażowania afektywnego, trwania, jak i zaangażowania normatywnego. Z kolei sprawiedliwość doświadczana w relacjach ze współpracownikami okazała się istotnym predyktorem zaangażowania afektywnego i trwania. Płeć i stanowisko istotnie łączyły się z zaangażowaniem afektywnym. W badanej grupie mężczyźni oraz osoby zajmujące stanowiska kierownicze silniej identyfikowały się z wartościami i celami firmy niż kobiety i osoby na stanowiskach niekierowniczych. Warto zauważyć, że większość badanych zajmujących stanowiska kierownicze była mężczyznami i to oni właśnie deklarowali wysokie zadowolenie z panujących w organizacji zasad sprawiedliwości, które sprzyjało silniejszemu zaangażowaniu afektywnemu. Stanowisko było istotnym predyktorem zaangażowania trwania – potrzebę kontynuowania zatrudnienia w organizacji odczuwały głównie osoby na stanowiskach niekierowniczych. Związek płci i stanowiska z zaangażowaniem normatywnym był nieistotny.

Uzyskane rezultaty potwierdzają wyniki dotychczasowych badań dotyczących relacji pomiędzy sprawiedliwością interpersonalną a zaangażowaniem organizacyjnym (m.in. Bies i Moag, 1986; Folger, Skarlicki, 2005; Bies, Tripp, 2005). Co więcej, ukazują także kluczowe znaczenie poczucia sprawiedliwości interpersonalnej dla wszystkich komponentów zaangażowania przejawianego przez pracowników (afektywnego, trwania oraz normatywnego). Pracownicy, którzy pozytywnie oceniają panujące wewnątrz organizacji relacje (zarówno z przełożonymi, jak i ze współpracownikami), prezentują większe poczucie przywiązania do organizacji oraz silniej identyfikują się z panującymi wewnątrz niej wartościami.

Wbrew oczekiwaniom ani płeć, ani stanowisko nie były istotnymi moderatorami związku pomiędzy poczuciem sprawiedliwości interpersonalnej a zaangażowaniem organizacyjnym. Może to wynikać z charakterystyki badanej grupy. Zarówno P. D. Sweeney i D. McFarlin (1997), jak też D. M. Jepsen i J. J. Rodwell (2009) przeprowadzili swoje badania w grupie pracowników administracyjnych; pierwsi badali grupę pracowników administracji federalnej USA, drudzy – pracowników pewnej australijskiej instytucji rządowej. W obu przypadkach otrzymane wyniki wykazały, że płeć jest istotnym predyktorem związku między poczuciem sprawiedliwości a zaangażowaniem organizacyjnym. Badana przez autorkę grupa składała się w większości z pracowników organizacji produkcyjnej i być może to charakter działalności firmy mógł wpłynąć na uzyskane wyniki. Kwestia ta z pewnością wymaga dalszych badań. Warto także uwzględnić w kolejnych analizach zmiany, jakie zachodzą w danej organizacji, i ich subiektywną percepcję.

Na podstawie przeprowadzonego badania można wysnuć kilka wniosków. Po pierwsze, aspekt poziomu zaangażowania danego pracownika jest ściśle związany z jego oceną stanu wywiązywania się pracodawcy z podjętych zobowiązań co do

sprawiedliwych zasad i relacji. Co więcej, najsilniejszy efekt odnotowano dla afektywnego komponentu przywiązania, który to ma bezpośredni wpływ na podejmowanie tak zwanych zachowań promocyjnych, czyli działań na rzecz interesów firmy. Ponadto wysoki wskaźnik tego komponentu stanowi determinantę powstrzymywania się pracowników od wykazywania tzw. zachowań kontrproduktywnych, czyli nastawionych na szkodenie pracodawcy, na przykład poprzez zachowania sabotujące dobry wizerunek organizacji (Macko, 2009). Warto zadbać o to, aby pracownicy utożsamiali się z firmą, zaangażowanie w pracę, dbanie o interesy firmy oraz aktywne włączanie się pracowników w jej życie ma bowiem wpływ na wzrost ich wydajności, a co za tym idzie, wzrost zysków finansowych.

Kolejny wniosek dotyczy konieczności skupienia się na opiniach i potrzebach pracowników zajmujących stanowiska o niższym statusie, czyli osób, dla których poczucie sprawiedliwości jest szczególnie ważne. Kluczem do sukcesu i rozwoju firmy, a co za tym idzie, także wzrostu jej reputacji na rynku, może być koncentracja na potrzebach właśnie tej grupy pracowników. Świadomy pracodawca winien dołożyć wszelkich starań, aby zapobiec poczuciu wykluczenia oraz (potencjalnie) narastającej wśród nich frustracji. Potęgujące poczucie braku zrozumienia oraz niesprawiedliwości może przyczynić się do podejmowania przez nich działań kontrproduktywnych, a nawet opuszczenia organizacji, na co szczególnie wydają się być narażone kobiety (Jepsen, Rodwell, 2012).

Poczucie sprawiedliwości organizacyjnej, podobnie jak ma to miejsce w przypadku koncepcji czynników higieny w modelu Herzberga (za: Nieckarz, 2011), jawi się jako element niezbędny i fundamentalny do budowania postaw zaangażowania w organizację. Jeśli jednak go brakuje, pracownicy skłonni są do działania na jej szkodę lub wręcz odejścia do konkurencji. Dlatego też podejmowanie starań dla wytworzenia wśród pracowników postawy uczestnictwa organizacyjnego powinno się stać dla współczesnego pracodawcy celem nadrzędnym.

Literatura

- Altinkurta Y. (2015), The Effect of Gender, Seniority and Subject Matter on the Perceptions of Organizational Justice of Teachers: A Meta-Analytical Study, *Educational Sciences: Theory & Practice*, nr 15.
- Ansari N., Moazzam A., Jabeen N. (2016), Gender and perceptions of organizational justice, *Pakistan Journal of Women's Studies: Alam-e-Niswan*, vol. 23, nr 1.
- Bańka A., Wołowska A., Bazińska R. (2002), Polska wersja Meyera i Alen Skali Przywiązania do Organizacji, *Czasopismo Psychologiczne*, nr 8.
- Belliveau M.A. (2012), Engendering Inequity? How Social Accounts Create vs. Merely Explain Unfavorable Pay Outcomes for Women, *Organization Science*, nr 23.

- Bies R. J., Moag J. S. (1986), Interactional Justice: Communication of Criteria of Fairness, *Research on Negotiation in Organizations*, nr 1.
- Bies R. J., Tripp T. M. (2005), The study of revenge in the workplace: Conceptual, ideological, and empirical issues. Counterproductive work behavior: Investigations of actors and targets, w Fox S., Chodorow N. (1978), *The Reproduction of Mothering*, University of California Press.
- Cohen-Charash Y., Spector P. E. (2001), The role of justice in organizations: a meta-analysis, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, nr 86.
- Cremer D., de (2002), Respect and Cooperation in Social Dilemmas: The Importance of Feeling Included, *Personality and Social Psychology Bulletin*, nr 28.
- Folger R., Skarlicki D. (2005), Beyond Counterproductive Work Behavior: Moral Emotions and Deontic Retaliation Versus Reconciliation, w Fox S., Spector P., *Counterproductive work behavior: Investigations of actors and targets*, Washington, American Psychological Association.
- Gilligan C. (1977), In a Different Voice – Women's Conceptions of Self and of Morality, *Harvard Educational Review*, nr 47.
- Gilligan C. (1982), *In a Different Voice: Psychological Theory and Women's Development*, Cambridge, Harvard University Press.
- Gilligan C., Wiggins G. (1987), *The Origins of Morality in Early Childhood Relationships. Emergence of Morality in Young Children*, University of Chicago Press.
- Greenberg J. (1993), The social side of fairness: Interpersonal and informational classes of organizational justice, w Cropanzano R., *Justice in the workplace. Approaching fairness in human resources management*, Hillsdale, Erlbaum.
- Greenberg J., Colquitt J. A. (2005), *Handbook of Organizational Justice*, New York, Lawrence Erlbaum Associates.
- Jepsen D. M., Rodwell J. J. (2009), Justice in the workplace: the centrality of social versus judgmental predictors of performance varies by gender, *The International Journal of Human Resource Management*, nr 10.
- Jepsen D. M., Rodwell J. J. (2012), 6. Female Perceptions of Organizational Justice, *Gender, Work and Organization*, nr 6.
- Jones G. E., Cannilla L., Slepian J. L. (2015), Perceptions of moral wrongfulness of unethical workplace behaviours: gender and cultural differences, *Journal Of Competitiveness Studies*, nr 23 (4).
- Karatepe O. M. (2011), Procedural Justice, Work Engagement, and Job Outcomes: Evidence from Nigeria, *Journal of Hospitality Marketing & Management*, nr 20.
- Klendauer R., Deller J. (2009), Organizational justice and managerial commitment in corporate mergers, *Journal of Managerial Psychology*, nr 1.
- Kulik C. T., Lind E. A., Ambrose M. L., MacCoun R. J. (1996), Understanding Gender Differences in Distributive and Procedural Justice, *Social Justice Research*, nr 9.

- Kumar K., Bakhshi A., Rani E. (2009), Organizational Justice Perceptions as Predictor of Job Satisfaction and Organizational Commitment, *Journal of Management Research*, nr 10.
- Lau C., Oger B. (2012), Behavioral effects of fairness in performance measurement and evaluation systems. Empirical evidence from France, *Advances in Accounting, Incorporating Advances in International Accounting*, nr 2.
- Lind E. A., Tyler T. (1988), *The social psychology of procedural justice*, New York, Plenum.
- Lowe R. H., Vodanovich S. H. (1995), A field study of distributive and procedural justice as predictors of satisfaction and organizational commitment, *Journal of Business and Psychology*, nr 1.
- Macko M. (2009), *Poczucie sprawiedliwości organizacyjnej a zachowania pracowników*, Poznań, Wydawnictwo Naukowe Wydziału Nauk Społecznych Uniwersytetu im. Adama Mickiewicza w Poznaniu.
- Major B., Deaux K. (1982), Individual Differences in Justice Behavior, w Greenberg J., Cohen R. L. (red.), *Equity and Justice in Social Behavior*, New York, Plenum.
- Mowday R., Porter L.W., Steers R., Boulian P. (1974), Organizational commitment: job satisfaction and turnover amongst psychiatric technicians, *Journal of Applied Psychology*, nr 59.
- Mukherjee K. (2010), Exploring the Mediating Effect of Perceived Organizational Support Between Organizational Justice Dimensions and Affective Commitment, *Globsyn Management Journal*, nr 1.
- Niesiobędzka M. (2014), Sprawiedliwość proceduralna a zaangażowanie pracowników, *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, nr 2 (97).
- Ogungbamila B., Udegbe B. (2014), Gender Differences in the Effects of Perception of Organizational Injustice on Workplace Reactivity, *Europe's Journal of Psychology*, vol. 10 (1).
- Rifai H. A. (2005), A test of the relationships among perceptions of justice, job satisfaction, affective commitment and organizational citizenship behavior, *Gadjab Mada International Journal of Business*, nr 2.
- Spector P. E., red. (2005), *Counterproductive work behavior: Investigations of actors and targets*, Washington, American Psychological Association.
- Sweeney P. D., McFarlin D. B. (1993) Workers evaluations of the ends and the means – an examination of 4 models of distributive and procedural justice, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, nr 55.
- Suliman A., Al Kathairi M. (2012), Organizational justice, commitment and performance in developing countries. The case of the UAE, *Employee Relations*, nr 1.
- Sweeney P. D., McFarlin D. (1997), Process and Outcome: Gender Differences in the Assessment of Justice, *Journal of Organizational Behavior*, nr 18.
- Tyler T. R., Lind A. (1992), A Relational Model of Authority in Groups, *Experimental Social Psychology*, nr 25.

The Relationship between Interpersonal Fairness and Organizational Commitment: The Moderating Role of Gender and Organizational Position

Summary

The purpose of the study was to investigate the relationship between interpersonal fairness and organizational commitment. It was also intended to determine the moderating role of gender and organizational position. The study involved 297 employees. Results demonstrate that interpersonal fairness relating to supervisors is a significant predictor of all three components of organizational commitment— affective, normative, and continuance commitment. In turn, interpersonal fairness relating to coworkers is a significant predictor of affective and continuance commitment. The impact of gender and organizational position on affective commitment is significant. Contrary to expectations, obtained data do not confirm any significant role for gender and organizational position as moderate variables.

K a m i l a S a l a m o n i k – doktorantka Interdyscyplinarnych Studiów Doktoranckich Uniwersytetu Humanistycznospolecznego SWPS w Warszawie na kierunku psychologia. Obecnie pracuje w dziale szkoleń w jednej z kluczowych organizacji na polskim rynku. Swoje zainteresowania badawcze koncentruje wokół zagadnień związanych z problematyką zaangażowania organizacyjnego, sprawiedliwości organizacyjnej oraz niepewności pracy.

M a ł g o r z a t a N i e s i o b ę d z k a – doktor habilitowana, adiunkt w Instytucie Psychologii Uniwersytetu Gdańskiego, samodzielny pracownik naukowo-dydaktyczny. Swoje zainteresowania badawcze skupia na zagadnieniach dotyczących sprawiedliwości organizacyjnej, postawach i zachowaniach podatników, socjalizacji ekonomicznej i konsumenckiej. Autorka kilku monografii i kilkudziesięciu artykułów naukowych. Członek Akademickiego Stowarzyszenia Psychologów Ekonomicznych.