

*Dariusz Turek\**

## **SPRAWIEDLIWOŚĆ ORGANIZACYJNA W BADANIACH MIĘDZYKULTUROWYCH**

### **1. WPROWADZENIE**

Od lat 80. XX wieku, w literaturze z zakresu zachowań organizacyjnych zaczęto coraz częściej podkreślać, że postępowanie pracowników w środowisku zawodowym może wiązać się ze sposobem percepcji i oceny organizacji, a precyzyjniej – z tym, czy postrzegają ją jako sprawiedliwą, czy niesprawiedliwą. Pojawienie się konstruktów sprawiedliwościowych było wynikiem studiów i analiz wielu badaczy, którzy – z jednej strony – czerpiąc inspiracje z literatury filozoficznej (Arystoteles, Locke, Hobbes, Rousseau, Rawls), z drugiej – od klasyków zarządzania (Taylor, Emerson, Mayo) i z trzeciej – z analiz psychologicznych i socjologicznych (Homans, Adams, Blau, Deutsch, Thibault i Walker) przez ostatnie dziesięciolecia rozwijali i precyzowali hipotezy dotyczące sądów sprawiedliwościowych i ich konsekwencji dla funkcjonowania ludzi w środowisku zawodowym [Colquitt, Greenberg, Zapata-Phelan 2005].

Wspomniany proces oceny dokonywany przez pracowników, jak się okazuje ma istotne implikacje dla zachowań w organizacji. Prowadzone na całym świecie badania nad poczuciem sprawiedliwości w środowisku zawodowym ukazują, że taka ewaluacja dokonywana przez pracowników przekłada się na wiele różnych zachowań organizacyjnych istotnych dla ogólnej efektywności i konkurencyjności przedsiębiorstw na rynku, w szczególności na: poczucie satysfakcji z pracy, zaangażowanie, produktywność, zachowania obywatelskie, zaufanie, kooperację, gotowość do odejścia z pracy [Cohen-Charash, Spector 2001, Colquitt, Conlon, Wesson, Porter, Ng 2001], zachowania kontrproduktywne [Macko 2009, Turek 2012], dzielenie się wiedzą [Park, Yeon Son, Lee, Yun 2009], gotowość do uczenia się [Walumbwa, Cropanzano, Hartnell 2009] czy dobrostan psychiczny [Schmitt, Derfel 1999].

Jeśli zatem przyjąć hipotezę, że to pracownicy są „behawioralną dźwignią efektywności” każdej organizacji, to zasadne wydaje się badanie

---

\* Dr, Instytut Przedsiębiorstwa, Kolegium Nauk o Przedsiębiorstwie, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie.

sprawiedliwości organizacyjnej jako głównego predyktora postaw i zachowań pracowników. Warto jednak w tym kontekście postawić jeszcze jedno pytanie, dotyczące tego, czy sprawiedliwość organizacyjna jest powszechnym i niezależnym od kontekstu narodowego i kulturowego mechanizmem ewaluacji środowiska zawodowego, czy też może determinowana jest specyficznymi wartościami i uwarunkowaniami instytucjonalnymi danego kraju.

Celem niniejszego opracowania jest określenie różnic w zakresie poczucia sprawiedliwości ze względu na wymiar narodowo-kulturowy pomiędzy pracownikami zatrudnionymi w Polsce i Nowej Zelandii.

## 2. SPRAWIEDLIWOŚĆ ORGANIZACYJNA I JEJ UWARUNKOWANIA

Sprawiedliwość organizacyjna definiowana jest najczęściej jako postrzegana przez jednostkę ogólna uczciwość w środowisku zawodowym [Greenberg 2011, s. 38]. Tak rozumiane pojęcie sprawiedliwości jest najczęściej ujmowane na czterech wymiarach, które *de facto* oddają jednostkowe motywy i potrzeby pracowników dbania o sprawiedliwość w miejscu pracy. I tak, pracownikom zależy, aby w organizacji uczciwie rozdzielano i dystrybuowano zasoby, takie jak: płace, nagrody, awanse – co określane jest mianem sprawiedliwości dystrybtywnej. Osoby dbają również, aby wszystkie decyzje oparte były na uczciwych zasadach, co pozwoli im zrozumieć, w jaki sposób zasoby te są rozdzielane – co określane jest mianem sprawiedliwości proceduralnej. Pracownicy potrzebują również być informowani o decyzjach, które dotyczą nich samych – co określane jest mianem sprawiedliwości informacyjnej. W końcu każdy zatrudniony ma potrzebę bycia traktowanym z przynależną mu godnością, w szczególności przez tych, którzy są odpowiedzialni za zarządzanie i nadzór nad organizacją – co określane jest mianem sprawiedliwości interakcyjnej [Colquitt, Greenberg, Zapata-Phelan 2005, s. 5]. W takim ujęciu sprawiedliwość nie jest obiektywnym standardem, czy charakterystyką funkcjonowania danej organizacji, czy procesów zarządzania pracownikami, ale jedynie subiektywnym przekonaniem, wartościowaniem czy oceną osoby na temat tego, jaka jest, i co się dzieje w tej organizacji.

Zdaniem wielu badaczy „sądy sprawiedliwościowe” nie są zwykłymi procesami wartościowania organizacji, aktorów (pracowników) i wszelkich zjawisk w niej zachodzących, ale pełnią ważną rolę, polegającą na redukcji poczucia niepewności. Każdy bowiem pracownik postawiony jest w sytuacji asymetrii informacji, i przez to dysponuje ograniczoną wiedzą na temat tego, co robią inne osoby, jakie są rezultaty ich pracy, w jaki sposób są za to wynagradzani, jak postępują menedżerowie wyższego szczebla wobec innych uczestników życia organizacyjnego, dlatego też pragnie mieć poczucie, że jego miejsce pracy jest „sprawiedliwe”. Ponadto, postrzeganie otoczenia organizacyjnego

nie ma charakteru mechanistycznego, ale w proces ten zaangażowane są procesy umysłowe, emocjonalne, indywidualne style i schematy poznawcze, dotychczasowe doświadczenia, czy wyobrażenia. Na takiej podstawie Van den Bos i Lind [2002] wprowadzili do badań nad sprawiedliwością koncepcję „zarządzania niepewnością”, która wskazuje, że jednostka potrzebuje tworzyć sądy na temat sprawiedliwości, gdyż postawiona jest wobec licznych sytuacji niepewności: odnośnie wyników pracy, statusu wewnątrz organizacji, poczucia zaufania, czy w końcu moralności.

Poczucie sprawiedliwości odnośnie **wyników** daje jednostce możliwość kontroli, że jej wkład i oczekiwania dotyczące pracy rekompensowane są adekwatnymi nagrodami (zyskami). Czyli, subiektywne odczucie równowagi i proporcjonalności wkładu i zysku zapewnia w sposób instrumentalny długoterminową realizację jej własnego interesu ekonomicznego, nawet pomimo wystąpienia różnych nieprzewidywanych sytuacji i zmienności.

Poczucie sprawiedliwości odnośnie **statusu** wynika z grupowego (zespołowego) charakteru pracy. Pracownicy dbają o sprawiedliwość, gdyż w aspekcie relacyjnym zyskują dzięki temu przynależność do grupy (organizacji), a tym samym wzmacniają poziom wzajemnej akceptacji i identyfikacji.

Poczucie sprawiedliwości odnośnie **zaufania** związane jest z występowaniem u ludzi tzw. heurystyki sprawiedliwościowej. Pracownicy tworzą je (tj. heurystyki) na podstawie dostępnych informacji lub opinii (na temat zaufania do przełożonych, poprawności procedur, alokacji zasobów, relacji interpersonalnych), a następnie wykorzystują mentalny model sprawiedliwości. Pozwala to przewidywać przyszłe decyzje i umożliwia kontrolę nad tym, co dzieje się w firmie. Heurystyki sprawiedliwościowe, umożliwiają rozwiązanie dylematów społecznych, jakie są udziałem każdego pracownika. Dylematy te dotyczą wyboru między indywidualnym zyskiem (nagrodą, uznaniem, itp.) wynikającym z większego zaangażowania w pracę, a obawą przed wykorzystaniem w przyszłości przez przełożonych. Jeśli w organizacji brak jest procedur i zasad regulujących taką sytuację, wówczas pracownik zachowuje się zgodnie z dostępną mu heurystyką „ufam-nie ufam” i w ten sposób redukuje negatywne napięcie związane z sytuacją niepewności.

Poczucie sprawiedliwości odnośnie **moralności** związane jest z potrzebą przestrzegania przez pracowników zasad moralnych (czy to z powodu własnego interesu, czy też dla dobra grupy i społeczności). Złamanie tych zasad (np. wyrządzona krzywda) powoduje tzw. reakcję deontyczną – konieczność naprawienia krzywdy. Deontyczny model sprawiedliwości [Cropanzano, Stein 2009] sugeruje, że istnieje jakiś „obowiązek”, „obligacja”, czy „powinność”, która motywuje ludzi do przestrzegania owych norm moralnych, a jeśli któryś z pracowników dokonuje przekroczenia tych zasad w pozostałych uczestnikach życia organizacyjnego uruchamia się tendencja punitywna. Jest ona tym silniejsza, im w większym stopniu nastąpiło złamanie norm.

Przyjmując zatem, że generowanie sądów sprawiedliwościowych jest immanentnie związane z samym funkcjonowaniem organizacyjnym (czy to z powodu wyników, statusu, zaufania, czy moralności), warto przeanalizować przyczyny tworzenia sądów sprawiedliwościowych.

Badania uwarunkowań poczucia sprawiedliwości organizacyjnej prowadzone są od wielu lat. Nowakowski i Colon [2005], po dokonaniu przeglądu licznych badań twierdzili, że na subiektywne poczucie sprawiedliwości organizacyjnej wpływają: **czynniki środowiskowe** (branża organizacji, normy kulturowe, struktury organizacyjne, sposoby definiowania ról, czynniki zaangażowania, wrażliwość społeczna, zaufanie do autorytetów) i **czynniki podmiotowe** (doświadczenia związane z procesami selekcji, poczucie samoskuteczności, płeć, cechy osobowości, dystans władzy, ideologia, poczucie kontroli, wrażliwość na podtrzymywanie sprawiedliwości i równości, odraczenie gratyfikacji).

Koncentrując swoją uwagę na zmiennych międzykulturowych warto wskazać, że dotychczasowe badania w tym obszarze sugerują, iż osoby dorastające i wychowujące się w odmiennych kontekstach kulturowych inaczej postrzegają to, co jest ich zdaniem sprawiedliwe, a co niesprawiedliwe w środowisku zawodowym. Leong zaproponował model analizy kulturowych uwarunkowań poczucia sprawiedliwości, obejmujący trzy wymiary: zasady sprawiedliwości, kryteria sprawiedliwości i praktyki sprawiedliwości. Wymiary te wpływają na późniejszy sposób postrzegania i zachowania pracowników [Leong 2005, s. 558]. Wiele przedstawionych przez tego autora badań wskazuje, że w zarówno zasady sprawiedliwości dystrybucyjnej i proceduralnej, jak również kryteria i praktyki tych dwóch wymiarów sprawiedliwości są odmienne w kulturach kolektywistycznych (np. Japonia, Chiny) w odróżnieniu od kultur indywidualistycznych (np. Stany Zjednoczone). Również dystans władzy różnicuje sposób postrzegania sprawiedliwości w zakresie podziału zasad i praktyk. Postrzeganie niesprawiedliwości w poszczególnych kulturach także jest odmienne. Li i Cropanzano na podstawie meta-analiz wykazali, że sprawiedliwość dystrybucyjna i proceduralna silniej jest podkreślana przez przedstawicieli kultur indywidualistycznych, w przeciwieństwie do kolektywistycznych [Li, Cropanzano 2009].

W różnych kulturach występują zarówno odmienne praktyki w zakresie zarządzania [Trompenaars, Hampden-Turner 2005], relacje interpersonalne [Hofstede, Hofstede 2007], jak i sposoby kierowania pracownikami, które bezpośrednio warunkują odmienne postrzeganie sprawiedliwości organizacyjnej [Pillai i in 1999]. Ponadto obowiązują trochę inne zestawy wartości i norm, które ludzie „przetrywają” w swoich umysłach [Schwartz 1999; Ralston i inni 2011], determinując tym samym odmienne sposoby myślenia i odczuwania [Nisbett 2009]. Sprawia to, że w zależności od kultury za sprawiedliwe przyjmowane są inne kryteria dystrybucji zasobów, procedur, czy interakcji [Leung 2005, Li, Cropanzano 2009].

Powyższe analizy umożliwiają sformułowanie hipotezy mówiącej, że: *H: Kultura narodowa różnicuje sposób postrzegania sprawiedliwości organizacyjnej (dystrybucyjnej, proceduralnej i interakcyjnej) pomiędzy pracownikami polskich przedsiębiorstw, a pracownikami zatrudnionymi w Nowej Zelandii.*

### 3. PRZYJĘTA METODOLOGIA BADAN

Podstawowym problemem niniejszego opracowania jest próba odpowiedzi na pytanie dotyczące międzykulturowych uwarunkowań przejawiania sprawiedliwości organizacyjnej. Opracowując metodologię badań przyjęto, że zmienną niezależną będą uwarunkowania kulturowe, zmienną niezależną zaś – poczucie sprawiedliwości organizacyjnej.

**Zmienna niezależna:** *Uwarunkowania kulturowe* – rozumiane jako kolektywne zaprogramowanie umysłu, które odróżnia członków jednej grupy lub kategorii ludzi od drugiej [Hofstede, Hofstede 2009, s. 17]. Uwarunkowania międzykulturowe *de facto* nie podlegały pomiarowi żadnym narzędziem. Kontrola tych uwarunkowań polegała na rozdzieleniu grup badawczych (Polska, Nowa Zelandia), a następnie przy użyciu aparatury statystycznej dokonano porównania wyników badań.

**Zmienna zależna:** *Poczucie sprawiedliwości organizacyjnej*, to zagregowana subiektywna ocena pracownika dotycząca poziomu realizowania przez przełożonych, menedżerów, czy właścicieli podstawowych zadań dotyczących zarządzania organizacją i kadrą pracowniczą. Obejmuje kwestię wszelkiego rodzaju podziału (np. wynagrodzeń, możliwości rozwoju, stanowisk, itp.) – *sprawiedliwość dystrybucyjna*, procedur (kryteriów awansowania, premiowania, itp.) – *sprawiedliwość proceduralna*, interakcji społecznych (zasad komunikacji, szacunku, informacji zwrotnej, itp.) – *sprawiedliwość interakcyjna*. Zmienna ta była mierzona 16-stwierdzeniowym kwestionariuszem Niehoffa i Moormana [1993] badającym sprawiedliwość dystrybucyjną, proceduralną i interakcyjną. Aby sprawdzić parametry psychometryczne tego kwestionariusza, przeprowadzono eksploracyjną analizę czynnikową metodą głównych składowych z rotacją Varimax i normalizacją Kaisera (KMO=0,715;  $\chi^2= 2665,091$ ;  $p<0,01$ ), dzięki której uzyskano potwierdzenie występowania trzech czynników, tłumaczących w sumie 66% wariancji. Cały kwestionariusz charakteryzuje się dużą rzetelnością  $\alpha=0,88$ , natomiast jego poszczególne czynniki, tj. *sprawiedliwość dystrybucyjna* –  $\alpha=0,88$ ; *sprawiedliwość proceduralna* –  $\alpha=0,67$ ; *sprawiedliwość interakcyjna* –  $\alpha=0,93$ . Badany odpowiadając na stwierdzenia zawarte w tym narzędziu badawczym posługiwał się 5 punktową skalą Likerta, gdzie 1 – w ogólnie nieprawdziwe, a 5 – całkowicie prawdziwe.

Badania miały charakter anonimowy i przeprowadzane były na dwóch oddzielnych próbach (Polska i Nowa Zelandia). Procedura badania miała podobny przebieg. Osobom uczęszczającym na zajęcia w ramach studiów wieczorowych i podyplomowych na uniwersytecie w Wellington w Nowej Zelandii i uczestnikom studiów podyplomowych w Szkole Głównej Handlowej w Warszawie rozdano identyczny zestaw kwestionariuszy badawczych. Badani przez 30 minut wypełniali kwestionariusze, a następnie oddawali je prowadzącemu zajęcia. Kwestionariusze dla populacji nowozelandzkiej były w języku angielskim, dla populacji polskiej – odpowiednio w języku polskim. W celu wyeliminowania potencjalnych błędów wynikających nierównoważności językowej kwestionariuszy, w trakcie tłumaczenia posłużono się metodą wtórnej translacji (*back translation*).

Pierwszą grupę badanych – 170 osób, stanowili pracownicy zatrudnieni w różnych organizacjach na terenie Polski. Socjodemograficzna charakterystyka próby wyglądała następująco: badanymi byli pracownicy dwóch szczebli: kierowniczych – 32% i niekierowniczych – 68%; zatrudnieni w korporacjach (powyżej 1000 pracowników) – 33%, dużych pow. 250 pracowników (17%) i średnich firmach 50-249 pracowników (25%); funkcjonujących na rynku polskim z branż: administracji publicznej (18%), IT i telekomunikacja (17%) i inne (19%). W badanej grupie dominowały osoby z wykształceniem wyższym – 97%, rozkład grupy w zależności od zmiennej płci wynosił: kobiety 64%, mężczyźni 36%, ze względu na wiek – dominowały osoby w przedziale 26-35 lat (75%) i 36-45 lat (14%) o całkowitym stażu zawodowych powyżej 5 lat (55%) i od roku do % lat – 40%. Badania były realizowane między październikiem 2011 roku, a czerwcem 2012 roku.

Drugą grupę badanych – 93 osoby, stanowili pracownicy zatrudnieni na terenie Nowej Zelandii. Socjodemograficzna charakterystyka próby wyglądała następująco: badanymi byli pracownicy dwóch szczebli: kierowniczych – 22% i niekierowniczych – 78%; zatrudnieni w większości w małych (10-49 pracowników) – 30%, mikro (do 9 pracowników) – 26% i średnich firmach 50-249 – 20%; w większości z branży: handel hurtowy i detaliczny (26%), spożywczej (16%), doradczo-edukacyjnej (11%), i inne (20%). Pod względem wykształcenia dominowały osoby z wyższym wykształceniem (84%), średnim wykształceniem charakteryzowało się 14% badanych, a podstawowym 2%. Rozkład grupy w zależności od zmiennej płci wynosił: kobiety 51%, mężczyźni 50%, ze względu na wiek – dominowały osoby posiadające do 25 lat (46%) i osoby w przedziale 26-35 lat (41%), o całkowitym stażu zawodowych od 1-5 lat (48%), d 1 roku (36%) i pow. 5 lat (16%). Badania były realizowane od stycznia do czerwca 2012 roku.

## 4. WYNIKI BADAŃ

Pierwszym krokiem w postępowaniu badawczym była analiza wszystkich zmiennych ujętych w badaniu (tabela 1).

Tabela 1. Statystyki opisowe i korelacje badanych zmiennych

	x	SD	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. Spraw. dystrybut.	3,4	,88	1									
2. Spraw. Procedural.	3,2	,88	<b>,46</b>	1								
3. Spraw. interakcyjna	3,5	,96	<b>,48</b>	<b>,82</b>	1							
4. Kraj	1,4	,48	<b>,27</b>	<b>,18</b>	<b>,19</b>	1						
5. Wielkość	3,2	1,4	-,03	,05	,04	<b>-,32</b>	1					
6. Sektor	3,2	3,2	-,09	-,07	,01	,08	<b>-,26</b>	1				
7. Wyksz.	1,1	,29	<u>,13</u>	,03	,01	<b>,26</b>	-,02	,09	1			
8. Stanow.	1,7	,46	-,11	-,05	-,11	,11	<u>-,13</u>	,11	,08	1		
9. Staż pracy	1,3	,71	<b>-,17</b>	<b>-,16</b>	-,08	<b>-,46</b>	<b>,40</b>	<b>-,20</b>	<b>-,23</b>	<b>-,32</b>	1	
10. Płeć	1,4	,49	<u>,13</u>	,11	<b>,19</b>	<u>,15</u>	,09	-,04	,01	<u>-,15</u>	,07	1
11. Wiek	2	,73	-,08	-,07	-,02	<b>-,35</b>	<b>,26</b>	-,12	<b>-2,7</b>	<b>-,26</b>	<b>,58</b>	,01

podkreślenie – korelacje istotne na poziomie  $p < 0,05$

**bold** – korelacje istotne na poziomie  $p < 0,01$

Źródło: Opracowanie własne.

Następnie zgodnie z przesłankami teoretycznymi wskazującymi na kulturowe uwarunkowania poczucia sprawiedliwości i idącą za tym postulowaną hipotezą badawczą zbadano różnice w zakresie sprawiedliwości organizacyjnej między pracownikami zatrudnionymi w Polsce i Nowej Zelandii (tabela 2).

**Tabela 2. Porównanie średnich w zakresie sprawiedliwości organizacyjnej między pracownikami zatrudnionymi w Polsce i Nowej Zelandii**

	Polska			Nowa Zelandia			<i>t</i>	<i>p</i>
	N	x	SD	N	x	SD		
Sprawiedliwość dystrybucyjna	170	3,22	0,88	93	3,73	0,78	-4,645	0,001
Sprawiedliwość proceduralna	170	3,05	0,90	93	3,36	0,83	-2,782	0,01
Sprawiedliwość interakcyjna	170	3,32	1,02	93	3,74	0,78	-3,459	0,001

Źródło: Opracowanie własne.

Ukazane w tabeli 2. wyniki wskazują, że między pracownikami zatrudnionymi w Polsce i Nowej Zelandii występują znaczące (istotne statystycznie) różnice, jeśli chodzi o poczucie sprawiedliwości. W zakresie sprawiedliwości organizacyjnej pracownicy nowozelandzcy oceniają, że w ich miejscu pracy występują bardziej sprawiedliwe kryteria dystrybucji dóbr (zasobów, przywilejów, itp.) ( $t=-4,645$ ;  $p<0,001$ ), procedur dotyczących tej dystrybucji ( $t=-2,782$ ,  $p<0,01$ ), a także interakcji z przełożonymi (w zakresie informacyjnym i interpersonalnym) ( $t=-3,459$ ;  $p<0,001$ ) niż u polskich pracowników.

Fakt kulturowego uwarunkowania relacji interpersonalnych, sposobów funkcjonowania organizacji, jak i ocen jakich dokonują jednostki znajduje swoje uzasadnienie w literaturze przedmiotu.

Przykładowo, przyglądając się wymiarom kultury przedstawionym przez Hofstede i Hofstede [2007] odnoszącym się do Nowej Zelandii i Polski, warto zauważyć istotne różnice w trzech wymiarach kultury, tj. dystansie władzy, indywidualizmie-kolektywizmie i unikaniu niepewności. Według tego autora, kultura Nowej Zelandii charakteryzuje się mniejszym, niż Polska, dystansem władzy (wskaźnik PDI 22 do 68), większym indywidualizmem (IDV 79 do 60), a także mniejszym unikaniem niepewności (UAI 49 do 93). Z różnic tych wynikają zarówno inne praktyki organizacyjne, jak i odmienny sposób interpretacji środowiska organizacyjnego, a także mniejszy dystans i silniejsze relacje wymiany między liderem a pracownikiem. To wszystko sprawia, że ocena sprawiedliwości-niesprawiedliwości działań kadry kierowniczej jest również odmienna. W literaturze przedmiotu wskazuje się m.in. że większy kolektywizm koreluje z poczuciem, że dystrybucja zasobów powinna być oparta bardziej na zasadach równości, niż wkładu w ogólny wynik



[Leung 2005, s. 561]. Dystans władzy natomiast wiąże się, zarówno z zasadami rozdzielania zasobów (regułach dostępu), ich oceny, jak i poczuciem odpowiedniego (godnego) traktowania. Okazuje się, że w kulturach o dużym dystansie władzy ludzie wykazują mniejsze poczucie niesprawiedliwości, gdy decyzje alokacyjne zapadają poza ich plecami, w przeciwieństwie do kultur o małym dystansie władzy [Lee, Pillutla, Law 2000]. W nich bowiem (tj. kultur o małym dystansie władzy) podejmowane decyzje, bez konsultacji z zainteresowanymi (tzw. *voice effect*) wywołają sprzeciw i poczucie złamania podstawowych zasad, na który oparte jest życie organizacji. Również w kulturach tych, różna jest ocena tego, co należy do godnego, opartego na szacunku traktowania. Jak podkreśla Leung [2005, s. 589], poczucie sprawiedliwości interakcyjnej jest zdecydowanie odmiennie postrzegane w kulturach o różnym dystansie władzy, zatem takie same relacje interpersonalne w różnych kulturach powodują różne skutki.

Analizowane w niniejszym opracowaniu wyniki badań znajdują więc swoje uzasadnienie teoretyczne. Kultura narodowa modyfikuje bowiem zarówno praktyki organizacyjne [Trompenaars, Hampden-Turner 2005], w tym: procedury organizacyjne, relacje przełożony-podwładny, jak i wpływa na to, co ludzie uznają za sprawiedliwe w ich miejscu pracy.

Otrzymane rezultaty pozwalają pozytywnie odnieść się do **hipotezy badawczej** i dokonać jej konfirmacji. Występują bowiem istotne statystycznie różnice między pracownikami zatrudnionymi w Polsce i Nowej Zelandii. Szeroko pojęta kultura różnicuje zatem to, jak jednostki ewalują swoje środowisko zawodowe.

## 5. PODSUMOWANIE

Sprawiedliwość organizacyjna jest jednym z ważniejszych konstruktów teoretycznych tłumaczących postępowanie pracowników w środowisku zawodowym [Colquitt, Greenberg, Zapata-Phelan 2005, Cropanzano, Stein, Nadisic, 2011, Greenberg 2011]. Pomimo dość krótkiej historii w dziedzinie zachowań organizacyjnych – liczącej ok. 30 lat – w obszarze badań nad sprawiedliwością powstało wiele opracowań i badań o zasięgu międzynarodowym. Wyjaśniają one nie tylko motywy dbania ludzi o równość i uczciwość w miejscu pracy, ale przede wszystkim wskazują, na to, że poczucie bycia traktowanym sprawiedliwie (w zakresie podziału, procedur, informacji i relacji) jest silnym moderatorem ludzkiego zachowania. Poczucie to jednak – jak ukazano w niniejszym artykule – zależne jest m.in. od kultury narodowej i środowiska instytucjonalnego, w którym jednostki są zatrudnione.

Podsumowując niniejsze rozważania, warto podkreślić, iż przedstawione wyniki badań choć wskazują na istotną różnicę pomiędzy pracownikami polskimi i nowozelandzkimi w ocenie stopnia poczucia sprawiedliwego traktowania

to nie wyjaśniają wszystkich przyczyn tego zjawiska. Warto zatem podejmować dalsze badania w tym zakresie i pełniej przedstawić, dlaczego ludzie w pewnych kulturach uważają, że coś jest mniej, lub bardziej ich zdaniem sprawiedliwe.

## BIBLIOGRAFIA

- Cohen-Charash Y., Spector P. E., *The Role of Justice in Organizations: A Metaanalysis*, „Organizational Behavior and Human Decision Processes”, 2001, nr 86
- Colquitt J. A., Conlon D. E., Wesson M. J., Porter C. O. L. H., Ng K. Y., *Justice at the Millennium: A Meta-analytic Review of 25 Years of Organizational Justice Research*, „Journal of Applied Psychology”, 2001, nr 86
- Colquitt J. A., Greenberg J., Zapata-Phelan C. P., *What is Organizational Justice? A Historical Overview* [w:] Greenberg J., Colquitt J. A., (red.), *Handbook of Organizational Justice*, Lawrence Erlbaum, New Jersey 2005
- Cropanzano R., Stein J. H., Nadisic T., *Social Justice and the Experience of Emotion*, Routlage, New York 2011
- Cropanzano R., Stein J. H., *Organizational Justice and Behavioral Ethics: Promises and Prospects*, „Business Ethics Quarterly”, 2009, nr 19 (2)
- Greenberg J., *Behavior in Organizations*, Prentice Hall, New Jersey 2011
- Hofstede G., Hofstede G. I., *Kultury i organizacje*, PWE, Warszawa 2007
- Lee C., Pillutla M., Law K. S., *Power-distance, Gender and Organizational Justice*, „Journal of Management”, 2000, nr. 26 (4)
- Leung K., *How Generalizable are Justice Effects Across Cultures?* [w:] Greenberg J., Colquitt J.A., (red.), *Handbook of Organizational Justice*, Lawrence Erlbaum, New Jersey 2005
- Li A., Cropanzano R., *Do East Asians Respond More/Less Strongly to Organizational Justice Than North Americans? A Meta-Analysis*, „Journal of Management Studies”, 2009, nr 46 (5)
- Macko M., *Poczucie sprawiedliwości organizacyjnej a zachowania pracowników*, UAM, Poznań 2009
- Niehoff B. P., Moorman R. H., *Justice as a Mediator of the Relationship Between Methods of Mentoring and Organizational Citizenship Behavior*, „Academy of Management Journal”, 1993, nr 36 (3)
- Nisbett R. E., *Geografia myślenia*, Smak Słowa, Sopot 2009
- Nowakowski J. M., Colon D. E., *Organizational Justice: Looking Back, Looking Forward*, „The International Journal of Conflict Management”, 2005, nr 16 (1)
- Park H., Yeon Son S., Lee S., Yun S., *Organizational Justice and Knowledge Sharing*, „International Journal of Business Research”, 2009, nr 9 (4)
- Pillai R., Scandura T. A., Williams E. A., *Leadership and Organizational Justice: Similarities and Differences across Cultures*, „Journal of International Business Studies”, 1999, Vol. 30, No. 4
- Ralston D. A., et all., *A Twenty-First Century Assessment of Values Across the Global Workforce*, „Journal of Business Ethics”, 2011, nr 104
- Schmitt M., Dorfel M., *Procedural Injustice at Work, Justice Sensitivity, Job Satisfaction and Psychosomatic Well-Being*, „European Journal of Social Psychology”, 1999, nr 29
- Trompenaars A., Hampden-Turner Ch., *Zarządzanie personelem w organizacjach zróżnicowanych kulturowo*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005

- Turek D., *Kontrproduktywne zachowania pracowników w organizacji. Przejawy, uwarunkowania, ograniczanie*, Difin, Warszawa 2012
- van en Bos K., Lind E. A., *Uncertainty Management by Means of Fairness Judgments* [w:] Zanna M.P., (red.), *Advances in Experimental Social Psychology*, Academic Press, San Diego 2002
- Walumbwa F. O., Cropanzano R., Hartnell Ch. A., *Organizational Justice, Voluntary Learning Behavior, and Job Performance: A Test of the Mediating Effects of Identification and Leader-member Exchange*, „Journal of Organizational Behavior”, 2009, nr 30

### STRESZCZENIE

Celem artykułu jest prezentacja międzykulturowych badań (Polska i Nowa Zelandia) odnoszących się do sprawiedliwości organizacyjnej, jako jednej z głównych determinant zachowań organizacyjnych. W toku analiz wykazano, że trzy wymiary sprawiedliwości organizacyjnej, tj. sprawiedliwość dystrybucyjna, proceduralna i interakcyjna istotnie statystycznie różnicuje badanych ze względu na kraj pochodzenia na poziomie  $p < 0,01$ . Przedstawiono wyjaśnienie otrzymanych badań i wskazano na praktyczne implikacje rezultatów.

## ORGANIZATIONAL JUSTICE IN THE CROSS - CULTURAL ANALYSIS

### ABSTRACT

The purpose of this article is the presentation of cross-cultural studies (Poland and New Zealand) relating to organizational justice as one of the main determinants of organizational behavior. Analysis showed that the three dimensions of organizational justice, eg. distributive justice, procedural justice, and interactional justice significantly differentiates the two groups of respondents (Poland and New Zealand) at the level of  $p < 0.01$ . In article has also indicated the explanation of the research and practical implications of results.