

ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СПРАВЕДЛИВОСТЬ И ТОЛЕРАНТНОСТЬ К НЕОПРЕДЕЛЕННОСТИ СОТРУДНИКОВ

Г. А. ФОФАНОВА¹⁾, А. А. СОРОКИНА¹⁾

¹⁾Белорусский государственный университет, пр. Независимости, 4, 220030, г. Минск, Беларусь

Подчеркивается, что сотрудники являются одним из ценных активов организации. Отмечается, что психологические, а не деловые характеристики персонала играют порой ключевую роль в успешности внедрения организационных изменений. Раскрывается толерантность к неопределенности – личностное свойство, означающее стремление к изменениям, новизне и оригинальности, готовность идти непроторенными путями и отдавать предпочтение более сложным задачам, иметь возможность самостоятельно выйти за рамки принятых ограничений. Данный параметр определенным образом связан с особенностями оценки организационной ситуации, норм и правил распределения благ, управленческих решений – организационной справедливости. Представлены результаты эмпирического исследования соотношения толерантности к неопределенности сотрудников и организационной справедливости.

Ключевые слова: организационная справедливость; процедурная справедливость; справедливость взаимодействия; дистрибутивная справедливость; толерантность к неопределенности сотрудников; сотрудники; руководители организации; холдинг; Беларусь.

ORGANIZATIONAL JUSTICE AND TOLERANCE TO UNCERTAINTY OF EMPLOYEES

G. A. FOFANOVA^a, A. A. SOROKINA^a

^aBelarusian State University, 4 Niezaliežnasci Avenue, Minsk 220030, Belarus

Corresponding author: G. A. Fofanova (gfofanova@gmail.com)

Employees are one of the organization's valuable assets. Psychological rather than business characteristics of personnel sometimes play a key role in the success of implementing organizational changes. One of these characteristics is tolerance for uncertainty – a personal quality, which means a desire for change, novelty and originality, a willingness to go the wrong way and prefer more complex tasks, have the ability to be independent and go beyond the accepted limits. At the same time, this parameter is in a certain way connected with the features of assessing the organizational situation, norms and rules of distribution of benefits, managerial decisions organizational justice. The results of an empirical study of the relationship between tolerance and uncertainty of employees and organizational justice are presented in this article.

Keywords: organizational justice; procedural justice; interaction justice; distributive justice; employee uncertainty tolerance; employees; organization leaders; holding company; Belarus.

Образец цитирования:

Фофанова ГА, Сорокина АА. Организационная справедливость и толерантность к неопределенности сотрудников. Журнал Белорусского государственного университета. Философия. Психология. 2020;3:60–65.

For citation:

Fofanova GA, Sorokina AA. Organizational justice and tolerance to uncertainty of employees. *Journal of the Belarusian State University. Philosophy and Psychology*. 2020;3:60–65. Russian.

Авторы:

Галина Александровна Фофанова – кандидат психологических наук; доцент кафедры психологии факультета философии и социальных наук.

Анастасия Анатольевна Сорокина – магистрант кафедры психологии факультета философии и социальных наук. Научный руководитель – Г. А. Фофанова.

Authors:

Galina A. Fofanova, PhD (psychology); associate professor at the department of psychology, faculty of philosophy and social sciences.

gfofanova@gmail.com

Anastasia A. Sorokina, master's degree student at the department of psychology, faculty of philosophy and social sciences.

evilovastasya@gmail.com

Введение

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 организации формализованных отношениях, участники которых обладают различным статусом и ставят перед собой разные цели, соблюдение определенных требований дает возможность разрешать возникающие конфликты и сохранять позитивное общение. По мнению ряда исследователей (В. Ф. Спиридонов, С. С. Баранская, О. А. Гулевич), одним из психологических феноменов, позволяющих личности успешно функционировать во внутриорганизационных отношениях, является именно организационная справедливость.

История изучения феномена организационной справедливости насчитывает не один десяток лет. На протяжении такого длительного времени создавались концепции и теории (разработаны в рамках социального обмена и групповых ценностей), основанные на идеях распределения ресурсов и благ между лицами и положившие начало теории дистрибутивной справедливости (Дж. Адамс, Дж. Хоманс); проводились исследования, связанные с характеристиками взаимодействия и общения между людьми – справедливости взаимодействия (Р. Фольгер, Дж. Тибо и Л. Уокер). Согласно определению С. С. Баранской организационная справедливость – это психологическая оценка сотрудником честности во внутриорганизационных отношениях. Выделяют три вида организационной справедливости: процедурную, межличностную и дистрибутивную (распределение справедливости). Так, *процедурная справедливость* связана с официальной политикой, решениями и методами, посредством которых регулируется процесс распределения достигнутых результатов. Она включает в себя такие нормы, как контроль за процессом и результатом, единообразие, возможность апелляции, нейтрализация предубеждений, точность и полнота информации, на основе которой было принято решение, а также соответствие взаимодействия этическим нормам. *Межличностная справедливость* – та форма справедливости, которая поддерживается со стороны руководства и распространяется среди рабочего персонала. Здесь рассматриваются связи между отдельными лицами в организации, в том числе взаимодействие администрации с работниками. *Дистрибутивная справедливость* имеет жизненно важное значение как для всего общества в целом, так и для каждой организации в частности,

она касается распределения ресурсов: справедливым считается вознаграждение, которое соответствует вкладу сотрудника в общее дело и полученному результату [1; 2].

Обращение к понятию «неопределенность» в большинстве случаев связано с высоким темпом изменений, происходящих в современных социальных системах; трансформацией коммуникаций, когда человек оказывается вовлеченным во множество ситуаций общения; появлением новых общественных ситуаций, отсутствовавших ранее в опыте субъекта. Толерантность к неопределенности как предмет исследования представлена в работах, изучавших структуру и содержание данного понятия (С. Баднер, С. Бокхер) и рассматривавших ее как стабильную черту личности (Р. Дж. Холмон, А. П. Макдональд, Р. В. Нортон, Д. Л. Маклайн), ситуационно-специфическую установку (Е. Г. Луковицкая), интегральную способность (А. В. Карпов), динамическую характеристику (В. де Рома, Л. Т. Кадж и Д. Л. Макколум, Т. В. Корнилова). Интерес к феномену у русскоязычных исследователей появляется лишь в 1990-х гг. при обострении межнациональных проблем и обращении психологии к явлениям межэтнической толерантности. Толерантность к неопределенности была отнесена к подвидам понятия «толерантность» без учета многообразия трактовок (А. С. Обухов и М. С. Мириманова). Н. И. Петрова выделяет три аспекта толерантности: толерантность к неопределенности, окружающим и окружающей среде [3]. Однако имеются сложности в интеграции толерантности и интолерантности к неопределенности в русскоязычный дискурс. А. И. Гусев обозначает основные из них: термин при переводе на русский язык утрачивает изначальное толкование; интеграция самого понятия осуществляется в определенном социальном и научном контекстах, что накладывает отпечаток на его использование [4]. Так, в доминирующем контексте деятельностного подхода толерантность к неопределенности рассматривается в контексте принятия решения Т. В. Корниловой [5] или социально-психологической установки в работах Е. Г. Луковицкой¹.

Согласно подходу Т. В. Корниловой толерантность к неопределенности – отношение личности к условиям отсутствия устойчивых ориентиров выбора и невозможности применить устоявшиеся клише или готовые решения и соответствующая этому отношению регуляция собственного поведения. Автор выделяет виды интолерантности к неопределенности, выражающейся в стремлении к ясности и определенности как в отношении к миру в целом (и миру идей), так и во взаимодействии с окружаю-

¹Луковицкая Е. Г. Социально-психологическое значение толерантности к неопределенности : автореф. дис. ... канд. психол. наук : 19.00.05. Спб., 1998. 36 с.

щими [5]. Понимание толерантности к неопределенности апеллирует как к субъективной неуверенности, так и к принятию человеком нового, неизвестного, противоречивого, неясного. Толерантность к неопределенности отражает разное отношение человека к условиям неопределенности: позитивное (новые возможности проявления себя, умение действовать и принимать решения при неполной ориентировке в ситуации, а также соглашаться с чем-то неясным) и негативное (неустойчивость к неопределенности, восприятие условий неопределенности как угрозы, стремление все прояснить). Стоит отметить, что в работе Т. В. Корниловой было сформировано новое понятие – межличностная интолерантность к неопределенности, при которой человек может воспринимать неопределенность и переносить ее в различные сферы своей жизни, тогда как именно неопределенность в отношениях с другими людьми является для него стрессогенным фактором [6].

Толерантность к неопределенности сотрудника во многом обуславливает его эффективность и конкурентоспособность и является одним из значимых человеческих факторов функционирования организации. Следует отметить, что существует ряд позиций, влияющих на соотношение толерантности

к неопределенности и организационной справедливости: характеристики самой рабочей среды (гигиенические условия), стили управления, особенности трудового коллектива, личностные и статусные качества сотрудников. В фокусе данного исследования находится такое явление, как справедливость, поскольку этот феномен не сводится исключительно к личностным чертам, а зависит также от содержания деятельности сотрудника и ситуационно-организационных факторов. Несмотря на объективную необходимость освоения данного проблемного поля, в настоящий момент в научной литературе представлено относительно небольшое количество эмпирических исследований, особенно в Беларуси, в то время как изучение организационной справедливости дает возможность оценивать степень честности внутриорганизационных отношений, а данные о показателях организационной справедливости и толерантности к неопределенности сотрудников и взаимодействия этих параметров позволят с некоторой долей вероятности предсказать, насколько успешно сотрудник будет справляться с ситуациями неопределенности (в том числе связанными с процедурами принятия решений, распределения благ, организационных норм и т. д.), часто возникающими в профессиональной деятельности.

Материалы и методы исследования

В исследовании приняли участие 120 сотрудников одного из холдингов Беларуси со смешанной долей частного и государственного капиталов. Среди респондентов – 30 мужчин и 90 женщин в возрасте от 23 до 63 лет (средний возраст составил 39 лет). В качестве методологических оснований представленного эмпирического исследования были определены концепция организационной справедливости Баранской и концепция толерантности к неопределенности Корниловой. В настоящем исследовании использовались опросник «Организационная спра-

ведливость» в адаптации С. С. Баранской (позволяет респондентам дать субъективную оценку организационной справедливости) [1] и «Новый опросник толерантности – интолерантности к неопределенности», разработанный Т. В. Корниловой (рассматривает толерантность к неопределенности, интолерантность к неопределенности, межличностную интолерантность к неопределенности) [5]. Также использовалась авторская анкета, содержащая вопросы о возрасте, стаже, занимаемой должности, семейном статусе и т. д.

Результаты и их обсуждение

Об *организационной справедливости* сотрудников уже говорилось ранее [7]. Обобщив результаты, можно сказать, что оценивают организационную справедливость сотрудники по-разному. Так, высокий показатель организационной справедливости наблюдается у сотрудников в возрасте от 35 до 45 и после 50 лет, которые удовлетворены заработной платой, находятся в официально зарегистрированных отношениях, имеют детей, работают в данной организации от полугода до года, а также от 15 лет. Низкий показатель организационной справедливости был выявлен у сотрудников в возрасте от 45 до 50 лет, которые недовольны заработной платой, состоят в незарегистрированных романтических отношениях, не имеют детей и работают в одной организации от 1 до 5 лет.

Рассмотрим результаты анализа *толерантности к неопределенности* сотрудников, под которой понимается генерализованное личностное свойство, означающее стремление к изменениям, новизне и оригинальности, готовность идти непроторенными путями и отдавать предпочтение более сложным задачам, иметь возможность самостоятельно выйти за рамки принятых ограничений [6]. Высокие показатели были выявлены у 31 % сотрудников, средние – у 58, низкие – у 11 %. Полученные результаты можно объяснить не только личностными параметрами сотрудников, но и тем, что в организации, находящейся в стадии изменений и выхода на новый уровень, остаются те из них, которые демонстрируют готовность к решению сложных задач в кратчайшие сроки, разработке креативных проектов

и самостоятельности. Таким образом, организация претерпевает изменения, а сотрудники находятся в ситуации, требующей конкурентоспособности и возможности преодолевать трудности.

Интолерантность к неопределенности фокусируется на стремлении к ясности, упорядоченности во всем, на предположении о главенствующей роли правил и принципов, а также дихотомическом разделении правильных и неправильных способов, мнений и ценностей [6]. Высокие показатели были обнаружены у 40 % сотрудников, что говорит о восприятии ситуации неопределенности как угрозы, стремлении все пояснять в собственной работе. Среднее значение – у 41 % сотрудников, которые придерживаются принципов в зависимости от обстоятельств и для которых правила не играют ключевой роли. Низкие показатели видны у 19 % респондентов. Вероятно, такие данные могут быть связаны со спецификой выборки: в исследовании участвуют преимущественно сотрудники технических профессий; предприятие стремится к формализации и требует от работников придерживаться четких планов. Результаты согласуются с исследованием Т. В. Корниловой, согласно которому студенты технических специальностей более интолерантны, нежели студенты гуманитарного профиля [8]. Следует отметить, что эти два параметра (толерантность к неопределенности и интолерантность к неопределенности) не являются полюсами одного континуума. Интолерантность к неопределенности – стремление к ясности, которое вовсе не отрицает принятия неопределенности как таковой.

Межличностная интолерантность к неопределенности – стремление к ясности и контролю в межличностных отношениях и дискомфорт в случае неопределенности отношений с другими. В целом это соответствует критериям неустойчивости, монологичности, статичности в отношениях с другими [6]. Высокие показатели выявлены у 22 % сотрудников, которые в межличностных отношениях на работе будут требовать максимальной ясности и однозначности. У сотрудников с таким показателем потенциально могут возникнуть сложности с соблюдением границ, что может привести к конфликтам. Кроме того, поставленная для них задача может быть менее привлекательной, если кажется нерешаемой. Средние показатели были обнаружены у 67 % сотрудников. В межличностных отношениях они будут соблюдать баланс, но в работе могут требовать четкого выполнения поставленных задач. Низкие показатели были определены у 11 % сотрудников, которые осознают, что работающие с ними люди неподконтрольны и независимы, поэтому изменение поведения руководства, коллег или клиентов не скажется на их деятельности. Они умеют соблюдать границы, а решения в организации должны приниматься очень быстро и оперативно.

При анализе показателей сотрудников по **толерантности к неопределенности с различной организационной справедливостью** установлено, что у сотрудников с низким уровнем организационной справедливости наблюдается низкая и средняя толерантность к неопределенности. В это же время сотрудники со средним уровнем организационной справедливости имеют среднюю толерантность к неопределенности (15 %), а с высоким уровнем организационной справедливости – высокую (11 %). Данные результаты могут быть связаны с тем, что высокая толерантность к неопределенности выявлена у руководителей, которые могут признать, что другой человек неподконтролен и независим, от него невозможно требовать каких-либо гарантий и вечного исполнения однажды принятых на себя обязательств. Такие люди обладают способностью узнавать другого человека только до той степени, которую оппонент может и хочет обеспечить, они умеют соблюдать границы в отношениях.

Также проводился статистический анализ различий по критериям, выявленным с помощью авторской анкеты. Применение критерия Краскела – Уоллиса позволило найти различия ($p < 0,0$) в уровне толерантности к неопределенности между подчиненными и руководителями. У руководителей организации толерантность к неопределенности оказалась выше, чем у подчиненных. Вероятно, руководители имеют больше ответственности, именно от их действий зависит успешность выполнения определенных заданий. Чтобы предприятие эффективно функционировало, руководитель должен нестандартно мыслить. Каждое его решение лишь предположение относительно того, как лучше действовать. Оно может оказаться неверным, и тогда всю стратегию придется пересматривать. Однако у таких людей это не вызывает страха. По остальным критериям статистически значимых различий не установлено.

При рассмотрении показателей сотрудников по **интолерантности к неопределенности с организационной справедливостью** выявлено, что для сотрудников с высоким уровнем организационной справедливости характерна низкая (19 %) и средняя (23 %) интолерантность к неопределенности. Работники со средним уровнем организационной справедливости имеют среднюю (10 %) и высокую (22 %) интолерантность к неопределенности. У сотрудников с низким уровнем организационной справедливости наблюдается высокая (18 %) и средняя (8 %) интолерантность к неопределенности. Таким образом, сотрудники, стремящиеся к ясности и понятности организационной системы, в меньшей степени удовлетворены происходящими в организации изменениями, существующими правилами и процедурами (в том числе связанными с управлением, распределением и т. п.). С одной стороны, это может быть связано не только с лич-

ностными особенностями работников, но и с их недостаточной информированностью о стратегии и тактике организации, дефицитом ресурсов для решения быстро меняющихся задач. С другой стороны, динамичность и изменчивость организационной среды являются вполне приемлемыми для сотрудников с низкими показателями интолерантности к неопределенности, что позволяет им оценивать справедливость в организации достаточно высоко.

Анализ показателей сотрудников по **межличностной интолерантности к неопределенности с различной организационной справедливостью** показал, что сотрудники с низким уровнем организационной справедливости имеют высокую (23 %) и среднюю (7 %) межличностную интолерантность к неопределенности. В это же время работники со средним уровнем организационной справедливости имеют среднюю (11 %) и высокую (27 %) межличностную интолерантность к неопределенности, а с высоким – среднюю (22 %) и низкую (10 %). Таким образом, сотрудники, для которых неприемлемы неоднозначность, множественность, непредсказуемость межличностных отношений, будут ниже оценивать организационную справедливость. Данный факт следует учитывать при работе психолога с организационным климатом, поскольку неудовлетворенность межличностными отношениями в коллективе может переноситься сотрудником на оценку организации в целом.

С помощью критерия Краскела – Уоллиса были выявлены различия ($p < 0,0$) в уровне межличностной интолерантности к неопределенности подчиненных и руководителей при высокой оценке организационной справедливости. Установлено, что у руководителей межличностная интолерантность к неопределенности значительно выше, нежели у обычных сотрудников. Причина подобной тенденции может

быть связана с потребностью руководителя в контроле результата и нежеланием тратить ресурсы на учет личностных особенностей подчиненных. Диалог сотрудника с руководителем становится монологом последнего, который произносится в целях постоянного контроля, исключающего любую неопределенность и недосказанность. Такое поведение руководства может спровоцировать потерю динамичности в производственном процессе, что может привести к стагнации.

Также был проведен **корреляционный анализ показателей организационной справедливости и толерантности к неопределенности**, который выявил статистически значимую положительную взаимосвязь между общим уровнем организационной справедливости и толерантностью к неопределенности ($r = 0,608$; $p < 0,0$). Поскольку коэффициент корреляции обладает положительным значением, можно утверждать: чем выше сотрудник оценивает справедливость в организации, тем больше выражена у него толерантность к неопределенности и тем выше он оценивает организационную справедливость. Статистически значимой взаимосвязи интолерантности к неопределенности и организационной справедливости установлено не было. Однако найдена статистически значимая положительная взаимосвязь между общим уровнем организационной справедливости и межличностной интолерантностью к неопределенности ($r = 0,668$; $p < 0,01$). Таким образом, чем выше сотрудник оценивает справедливость в организации, тем сильнее проявляется у него межличностная интолерантность к неопределенности. Стремление к определенности межличностных отношений предполагает их большую предсказуемость и понятность, что, в свою очередь, создает ясность при оценке всех методов, норм и процедур, которые связаны с организационной справедливостью.

Заключение

В результате проведенного эмпирического исследования были установлены различия и взаимосвязи между отдельными параметрами толерантности к неопределенности сотрудников и организационной справедливостью. Полученные данные могут

быть использованы при профессиональном отборе, работе психолога по формированию и развитию организационного климата и культуры, а также разработке или коррекции системы управления организацией с учетом психологических факторов.

Библиографические ссылки

1. Баранская СС. Опросник «Организационная справедливость» (русскоязычная адаптация). *Вестник Санкт-Петербургского университета. Серия 12. Психология. Социология. Педагогика*. 2011;3:145–153.
2. Гулевич ОА, Морозова ЕС. Организационная культура как фактор восприятия организационной справедливости. *Психологический журнал*. 2012;2:59–68.
3. Петрова НИ. Толерантность самоактуализирующейся личности. *Ежегодник Российского психологического общества*. 2002;9(4):254–255.
4. Гусев АИ. Толерантность к неопределенности как составляющая личностного потенциала. В: Леонтьев ДА, редактор. *Личностный потенциал: структура и диагностика*. Москва: Смысл; 2011. с. 300–329.
5. Корнилова ТВ. Новый опросник толерантности – интолерантности к неопределенности. *Психологический журнал*. 2010;1:74–86.

6. Корнилова ТВ. *Психология риска и принятия решения*. Москва: Аспект Пресс; 2003. 286 с.
7. Фофанова ГА, Сорокина АА. Организационная справедливость с точки зрения сотрудников предприятий. В: Королук ЕВ, редактор. *Условия, императивы и альтернативы развития современного общества в период нестабильности: экономика, управление, социология, право* [CD-ROM]. Краснодар: Краснодарский ЦНТИ – филиал ФГБУ «РЭА» Минэнерго РФ; 2020. 1 CD-ROM: 2,4 Мб.
8. Корнилова ТВ, Чумакова МА. Шкалы толерантности и интолерантности к неопределенности в модификации опросника С. Баднера. *Экспериментальная психология*. 2014;1:92–110.

References

1. Baranskaya SS. Questionnaire «Organizational justice» (Russian-language adaptation). *Bulletin of Saint Petersburg University. Series 12. Psychology. Sociology. Pedagogy*. 2011;3:145–153. Russian.
2. Gulevich OA, Morozova ES. Organizational culture as a factor of justice perception. *Psychological Journal*. 2012;2:59–68. Russian.
3. Petrova NI. [Tolerance of a self-actualizing personality]. *Ezhegodnik Rossiiskogo psikhologicheskogo obshchestva*. 2002;9(4):254–255. Russian.
4. Gusev AI. [Tolerance to uncertainty as a component of personal potential]. In: Leontiev DA, editor. *Lichnostnyi potentsial: struktura i diagnostika* [Personal potential: structure and diagnostics]. Moscow: Smysl; 2011. p. 300–329. Russian.
5. Kornilova TV. Tolerance – intolerance of ambiguity new questionnaire. *Psychological Journal*. 2010;1:74–86. Russian.
6. Kornilova TV. *Psikhologiya riska i prinyatiya resheniya* [Psychology of risk and decision making]. Moscow: Aspekt Press; 2003. 286 p. Russian.
7. Fofanova GA, Sorokina AA. [Organizational justice from the point of view of employees of enterprises]. In: Korolyuk EV, editor. *Usloviya, imperativy i al'ternativy razvitiya sovremennogo obshchestva v period nestabil'nosti: ekonomika, upravlenie, sotsiologiya, pravo* [Conditions, imperatives and alternatives for the development of modern society during the period of instability: economics, management, sociology, law: collection of scientific works]. Krasnodar: Krasnodarskii TsNTI – filial FGBU «REA» Minenergo RF; 2020. 1 CD-ROM: 2.4 MB. Russian.
8. Kornilova TV, Chumakova MA. Tolerance and intolerance of ambiguity in the modification of Budner's questionnaire. *Experimental Psychology*. 2014;1:92–110. Russian.

Статья поступила в редколлегию 15.06.2020.
Received by editorial board 15.06.2020.