

ORGANIZATIONAL JUSTICE BASED CULTURE AND ITS IMPLICATIONS

Associate Professor Ph.D. Cristina G NESCU

”Constantin Brâncoveanu” University of Pite ti, Romania

Email: cristina_ganescu@yahoo.com

***Abstract:** Over the last five decades, the concept of organizational justice has been a topic of interest for human resource management, industrial organizational psychology and organizational behavior alike. Current research set out the many practical implications of organizational justice, defined specific theories and models in relation to ethics, law, and equity. The current paper aims to explain the concept of organizational justice, the existing models and theories, as well as the consequences of its practical use. The paper also presents a new concept, that of a culture based on organizational justice and its role in companies.*

***Key-words:** organizational justice, culture based on organizational justice, ethics, equity.*

***JEL Classification:** D63, O15.*

1. Introduction

Over the last five decades, the concept of organizational justice has been a topic of interest for human resource management, industrial organizational psychology and organizational behaviour alike.

Justice has become "the major interest of organizations and employees" (S ucan and Micle, 2011, p.291). Thus, organizations and managers do not want organizational events to be perceived as unfair and to lead to negative attitudes and behaviors, such as theft, sabotage, bribery, and abuse. The perception of fairness generates positive attitudes and behaviors of employees, increasing performance at work and more engagement in organizational change.

Current research sets out the many practical implications of organizational justice, defines specific theories and models in relation to ethics, law, and equity. Moreover, there is a need to create a culture of organizational justice, which is the basis for defining the identity of the organization and its relations with interest holders.

This paper aims to explain the concept of organizational justice, to present its forms, as well as its implications for organizations. It defines the concept of culture based on organizational justice and establishes its role within an organization.

2. The concept of organizational justice and its forms. Theories and models

For Jerald Greenberg (Greenberg, Bies i Eskew, 1991), the creator of the concept, organizational justice explains "the role of fairness in analyzing the workplace." The author believes that organizational justice refers to the ways in which employees determine whether they have been properly treated and the ways in which other work-related variables are influenced.

"Organizational justice is based on an individual's perception of the fairness of treatment received from an organization, and their behavioral reactions to such perceptions" (Tran, 2016).

The theories of organizational justice are differentiated according to the elements they highlight, depending on the rules being applied and the components being evaluated.

The definition of the concept of distributive justice is attributed to Homans (1961), who felt that "the sense of justice or injustice is determined by the exchange relationship generated by the profits/ investments ratio, this theoretical model being applied not only in

cases of two actors in a direct relationship, but also in cases where a third party intervenes, such as the employer of the first two" (Ilu , 2015, p.6).

Distributive justice was also defined by Deutsch (1969), who studied the correctness of the allocation of results obtained by employees. The rules underlying this form of organizational justice are: equity, equality and needs. Equity corresponds to individuals' perceptions of results that commensurate with their contribution. For example, performance rewarding is a method of distributing equity: employees who work harder are more productive and want to receive more than those who do not get involved in the same way. Applying equality is considered fair when team members are rewarded based on the results of the whole group. Employees sometimes appreciate that the distribution of reward according to needs is fair when everyone receives an equal share of the benefits employees need (Grover, 1991).

The concept of *procedural justice*, created by authors Thibaut and Walker (1975), refers to the study of correctness of the resource allocation process at organizational level. Leventhal's theory (1980) identifies eight aspects of the fairness process: "consistent, beyond person and time, error-free, based on correct information, easily corrected, representative of employee preoccupations, based on moral standards."

Research reveals that distributive justice is more important after a decision to hire a person has been taken, while procedural justice is more important during the recruitment and selection process (Bauer et al., 2001).

Interpersonal and informational justice was defined by Greenberg (1993). Interpersonal justice represents interpersonal equity or interpersonal treatment of individuals. People treated with dignity and respect are perceived as being approached in an equitable interpersonal manner (S ucan and Micle, 2011, p. 296). Managers who want to behave correctly should take into account: the views of employees, the perception of neutrality and consistent application of rules, timely use of answers, proper use of explanations, and treating people with dignity and respect (Greenberg, Bies and Eskew, 1991).

Informational justice refers to the quantity, nature, centering and synchronization of information provided to an individual or group. When individuals receive more credible information in a trial, they will perceive informational justice as fairer.

Authors Colquitt, Greenberg and Zapata-Phelan (2005) created a staging of models and theories on organizational justice in four periods: the stage of distributional justice (equity, equality and need); the stage of procedural justice (consistency, lack of bias, accuracy, representation of all concerned, correction and ethics); the stage of interactional justice (interpersonal justice, informational justice); the integrative stage.

The theoretical model of organizational justice is the theory of equity, created by Adams (1965). According to this theory, people tend to identify the consequences of inequity, to compare these consequences to one's own with the consequences to another person, and to restore equity.

Folger (1986) founded referent cognitions theory, stating that judgments on justice are triggered by comparing a real personal experience with a hypothetical one. Thus, people can make mental scenarios and claim that if a decision-maker acted otherwise, the result would have been beneficial to him.

The fairness theory, created by Folger and Cropanzano (2001), claims that the person who holds responsibility can make judgments about fairness. The following conditions must be met: the occurrence of unfavorable conditions and the responsible person, the occurrence of a consequence due to actions committed by the responsible person and the violation of ethical principles.

The model of group value (Lind and Tyler, 1988) considers that the perception of justice, respect and fairness influences not only the results obtained, but also the values of the group (neutrality or suppression of differences in decision-making, trust or benevolence, recognition of status within the group).

The fairness heuristic theory, founded by Lind (2001), states that social and organizational relationships are created on the basis of repeated encounters with a "fundamental social dilemma": either people obtain results or benefits by identifying with the authority, or become exploitable and compelled to comply with the authority's requirements. The consequences of applying this theory may be: the effect of primordality (the most accessible information is the one underlying the judgment); the effect of substitutability (if information about correctness is missing, people use other types of fairness to form their own judgments).

Perhaps the most comprehensive of theories is the theory of uncertainty management (Van den Bos, 2002), according to which managers use correctness to manage situations of uncertainty. Applying fairness when there is a difference between one's own knowledge and experience creates a sense of security for individuals in relation to the social environment. Sometimes, when there is no information to issue judgments about how fair they are being treated, individuals take information from others and rely on it, even if it is not complete and verifiable (Beugre, 2007).

Moliner, Cropanzano and Martinez-Tur (2017, p.4) differentiated among three roads to organizational justice:

- a) Instrumental models in which individuals care about justice in order to achieve personal benefits;
- b) Interpersonal models in which justice permits the creation of close relations among actors;
- c) Moral principles in which justice is important to humans in its own right.

3. Implications of organizational justice

Scholarly literature shows that organizational justice plays an important role in the efficient functioning of an entity (Virgolino, Coelho and Ribeiro, 2017; Rastgar and Pourebrahimi, 2013). Hundreds of studies note the relationship between the perception of organizational justice or injustice and the actions of managers, but also the positive or negative impact on the beliefs, actions and results of an organization. Moreover, there are studies according to which employees decide to become more or less involved in an organization, or become part of the organization, depending on the perception of organizational justice. Thus, organizational justice becomes an indicator of the respect that organizations display towards their own employees (Bakhshi, Kumar and Rani, 2009), but also to other interest holders. Organizational justice also positively influences employee engagement, knowledge sharing and innovation-based behavior (Kim and Park, 2017).

According to Cropanzano, Bowen and Gilliland (2007, p. 6), organizational justice has the following consequences:

- impacts workplace performance and interpersonal relationships; thus, if managers apply interpersonal justice, they create strong relationships with subordinates, motivating them to achieve high performance;
- creates positive organizational behaviors; people who are treated fairly are more tempted to follow the rules of the workplace, to help others and to surround themselves with the right people;
- provides customer satisfaction and creates attachment and loyalty; thus, organizational justice contributes to the creation of good internal and external relations;

- it lies at the core of the organizational values system and of the management philosophy, and creates a culture of organizational justice.

Organizational justice also has implications in work motivation (Cropanzano and Rupp, 2003, p.83). When individuals think they are being treated properly, they tend to record high performance and show organizational citizenship behavior, rejecting conflicts. Interpersonal relationships are seen as social exchanges between employees and leaders.

The implications of organizational justice are evident in all essential activities of human resources management (S ucan and Micle, 2011, pp. 297-298):

- in decisions regarding the selection of human resources, the main rule of distributive justice is equity, so its violation is perceived as unfair;
- in selection decisions, procedural justice decreases in importance, following the feedback of the employment decision;
- interpersonal justice becomes more important during the interview, and informational justice is most important after a negative decision;
- for performance evaluation, the most powerful rule of distributive justice is equity, and its violation is perceived as unfair;
- for the allocation of compensation, distribution based on fairness or equality will be considered fair, although the effect is relative, depending on the characteristics of the situation, the allocation of the decision and the individual differences;
- for compensation, information aspects are more important than interpersonal issues in generating perceptions of fairness of remuneration;
- the allocation of benefits will be perceived even more correctly to the extent that it will be made on the basis of equality, provided that the need is based on the granting of family benefits;
- equity is the most important distributive principle in making a decision to dismiss or promote, and equality is more important when assessing the severity of redundancy packages;
- the dimensions of interpersonal and informational justice are important in redundancy and promotion situations.

The perception of individuals on the role of leaders in organizational justice is important when it comes to creating and maintaining good working relations, trust, respect and mutual obligations. For some authors (Erdogan and Liden, 2006, p. 3), collectivism is a moderator of the employee-leader relationship, based on maintaining harmonious relations.

For Hosmer and Kiewitz, organizational justice is related to "attitudinal changes in job satisfaction, organizational commitment and managerial trust beliefs; behavioral changes in task performance activities and ancillary extra-task efforts to assist group members and improve group methods; numerical changes in the quantity, quality and efficiency of divisional outputs and, though this is far more tentative, eventual changes in the competitive advantage and financial performance of the full organization" (Hosmer and Kiewitz, 2005, p.67.).

The theory of equity explains motivation, emphasizing individual perception of the correctness of a situation and how inequity causes certain behaviors. If an employee perceives that he/ she is not treated fairly compared to other colleagues, he/ she will react in one of the following ways: he/ she will try to adjust the effort to the reward, will ask to be paid after the work is done, will try to change his/ her perception, will leave the organization. Other studies highlight the consequences of organizational injustice: negative

behaviors such as loss of confidence, labor dissatisfaction, increased business intentions and absenteeism (Deery, Iverson and Walsh, 2006; Montes and Irving, 2008).

4. Culture based on organizational justice - a source of competitive advantage

A culture based on organizational justice is a form of positive organizational culture, representing the set of values, norms and behaviors that ensure correct organizational relationships based on trust, respect and tolerance.

Some empirical studies establish the correlation between organizational justice and organizational culture as a mediator of the exchange relationship between leaders and employees (Erdogan, Liden and Kraimer, 2006, pp. 395-406). Others believe that the perception of organizational justice and organizational culture influences organizational commitment (Yavuz, 2010, pp. 695-701).

The elements of a culture based on organizational justice are: organizational values oriented towards the correct treatment of employees; behavioral rules aimed at observing equity/ equal treatment; accepted and expected behaviors, based on mutual understanding and agreement. The particularly important role of leaders must be emphasized as they direct the other managers towards following the specific values of a culture based on organizational justice.

A culture based on organizational justice can exercise within the firm four main functions (Adler, 1986, p.145):

- a) employee integration within the organization (organizational justice helps new employees create the perception that the organization is interested in providing equal chances, respect and good working conditions, favoring rapid integration and high performance);
- b) helps employees achieve their objectives (a culture based on organizational justice generates trust, attachment and involvement from employees in response to leaders' behaviors and decisions);
- c) protection of employees against potential threats from the external environment (a culture based on organizational justice will allow the proper treatment of conflicts and the highlighting of slippages from its values);
- d) preserving and sharing the values and traditions of the organization (fairness, equality, equity, mutual respect are essential values specific to culture based on organizational justice).

In our opinion, knowledge of these functions and the development of a culture based on organizational justice leads to the successful accomplishment of the organization's objectives and strategy. Such an organizational culture allows the prevention and combating of incorrect behaviors, and the identification of employees/ managers with illicit practices. Under these conditions, the prerequisites for achieving some outstanding performance are met. Understood and accepted, the specific values of a culture based on organizational justice constitute an engine that stimulates the continuous growth of results. Companies that have a culture based on organizational justice thus have a competitive edge.

The advantages of a culture based on organizational justice are worthy of consideration. Perceptions of justice correlate negatively with destructive deviance. When employees see that they have been treated incorrectly, there is a greater likelihood of them violating organizational rules and engaging in unwanted actions directed at the organization or other individuals. Through a culture based on organizational justice, counter-productive behaviors are prevented (Pitariu, Sulea, Zaboril and Maicu oiu, 2008).

5. Conclusions

Organizational justice explains why fairness is important at work, referring to the ways in which employees determine whether they have been properly treated and the ways in which other labor-related variables are influenced.

The culture based on organizational justice is a new concept, a form of organizational culture characterized by values such as fairness, mutual respect, equality, and equity. Organizational justice positively influences employee engagement, knowledge sharing and innovation-based behavior. Developing an organizational culture based on organizational justice becomes a necessity because its benefits are irrefutable.

Organizational justice based culture helps increase employee involvement, citizen behavior and, of course, helps achieve superior results and competitive advantage.

References:

1. Adler, N., 1986. *International Dimensions of Organizational Behavior*. Boston: McGraw Hill.
2. Bakhshi, A., Kumar, K. and Rani, E., 2009. Organizational Justice Perceptions as Predictor of Job Satisfaction and Organizational Commitment. *International Journal of Business and Management*, 4(9), pp.145-154.
3. Colquitt, J.A., Greenberg, J. and Zapata-Phelan, C.P., 2005. What is organizational justice? A historical overview. In: J. Greenberg and J.A. Colquitt (Eds.), *The handbook of organizational justice*, pp.3–56. Mahwah, NJ: Erlbaum.
4. Cropanzano, R., Bowen, D.E. and Gilliland, S.W., 2007. The Management of Organizational Justice. *Academy of Management Perspectives*, November, pp.34-48.
5. Cropanzano, R. and Rupp, D.E., 2003. An overview of organizational justice: implications for work motivation. *Motivation and work behavior*, 7, pp.82-95.
6. Deery, S., Iverson, R. and Walsh, J., 2006. Toward a better understanding of psychological contract breach: a study of customer service employees. *Journal of Applied Psychology*, 91(1), pp.166-175.
7. Deutsch, M., 1969. Conflicts: productive and destructive. *Journal of Social Issues*, 25, pp.255-270.
8. Erdogan, B. and Liden, R.C., 2006. Collectivism as a moderator of responses to organizational justice: implications for leader-member exchange and ingratiation. *Journal of Organizational Behavior*, 27, pp.1-17.
9. Erdogan, B., Liden, R.C. and Kraimer, M.I., 2006. Justice and leader-member exchange: the moderating role of organizational culture. *Academy of Management Journal*, 49(2), pp.395-406.
10. Folger, R. and Cropanzano, R., 2001. Fairness theory: Justice as accountability. In: J. Greenberg & R. Cropanzano (Eds.), *Advances in organization justice* (pp. 1-55). UK: Stanford University Press.
11. Greenberg, J., Bies, R. and Eskew, D., 1991. Establishing fairness in the eye of the beholder: Managing impressions of organizational justice. In R. Giacalone and P. Rosenfeld (Eds.), *Applied impression management: How image making affects managerial decisions*, pp.111-132. Newbury Park, CA: Sage.
12. Grover, S.L., 1991. Predicting the perceived fairness of parental leave policies. *Journal of Applied Psychology*, 76, pp.247-255.
13. Hosmer, L.T. and Kiewitz, C., 2005. Organizational justice: a behavioral science concept with critical implications for business ethics and stakeholder theory. *Business Ethics Quarterly*, 15(1), pp.67-91.

14. Iluț, P., 2015. *Justiția organizațională în contextul evaluării performanțelor – percepția corectitudinii procesului și satisfacția față de acesta în cadrul sectorului public al Regiunii de Nord-Vest a României*. Tez de doctorat.
15. Kim, W. and Park, J., 2017. Examining Structural Relationships between Work Engagement, Organizational Procedural Justice, Knowledge Sharing, and Innovative Work Behavior for Sustainable Organizations. *Sustainability* 2017, 9(205), pp.1-16.
16. Moliner, C., Cropanzano, R. and Martinez-Tur, V., 2017. *Organizational Justice: International Perspectives and Conceptual Advance*. New York: Routledge Publishing House.
17. Montes, S. and Irving, P., 2008. Disentangling the effects of promised and delivered inducements: Relational and transactional contract elements and the mediating role of trust. *Journal of Applied Psychology*, 93(6), pp.1367-1381.
18. Pitariu, H., Sulea, C., Zaboril, C. and Maicuțoiu, L., 2008. Justiția organizațională și afectivitatea negativă: o metaanaliză a relației acestora cu comportamentele contraproductive. *Psihologia Resurselor Umane*, 6(1), pp.34-46.
19. Rastgar, A. and Pourebrahimi, N., 2013. A study of the Relationship between Organizational Justice and Turnover Intentions: Evidence from Iran. *International Journal of Research in Organizational Behavior and Human Resource Management*, 1(2), pp.1-10.
20. Suncan, D.Ș. and Micle, M.I., 2011. Justiția organizațională – abordări teoretice. *Revista de Psihologie*, 57(4), pp.291-300.
21. Tran, B., 2016. *Organizational Justice: The Injustice in the Foundation of Organizational Citizenship Behavior within Higher Education Institutions*. USA: Alliant International University.
22. Virgolino, A.I., Coelho, A. and Ribeiro, N., 2017. The impact of perceived organizational justice, psychological contract and the burnout on employee performance: the moderating role of organizational support, in the Portuguese context. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 7(1), pp.241-263.
23. Yavuz, M., 2010. The effects of teachers' perception of organizational justice and culture on organizational commitment. *African Journal of Business Management*, 4(5), pp.695-701.

CULTURA BAZAT PE JUSTIȚIA ORGANIZAȚIONALĂ I IMPLICAȚIILE ACESTEIA

Conf. univ. dr. Cristina G NESCU

Universitatea "Constantin Brâncoveanu" din Pitești, România

Email: cristina_ganescu@yahoo.com

Rezumat: În ultimele cinci decade, conceptul de justiție organizațională a reprezentat, deopotrivă, o problematică de interes pentru managementul resurselor umane, psihologia organizațională industrială sau comportamentul organizațional. Cercetările actuale stabilesc numeroase implicații practice ale justiției organizaționale, definesc teorii și modele specifice, în legătură cu etica, legea și echitatea. Lucrarea de față își propune să explice conceptul de justiție organizațională, modelele și teoriile existente, precum și consecințele aplicării acesteia. De asemenea, lucrarea prezintă un nou concept, acela de cultură bazată pe justiția organizațională și rolul acesteia în cadrul companiilor.

Cuvinte-cheie: justiția organizațională, cultura bazată pe justiția organizațională, etica, echitatea.

Clasificare JEL: D63, O15.

1. Introducere

În ultimele cinci decenii, conceptul de justiție organizațională a reprezentat, deopotrivă, o problematică de interes pentru managementul resurselor umane, psihologia organizațională industrială sau comportamentul organizațional.

Justiția a devenit "interesul major al organizațiilor și angajaților" (Suncan și Micle, 2011, p.291). Astfel, organizațiile și managerii nu doresc ca evenimentele organizaționale percepute ca fiind incorecte să conducă la atitudini și comportamente negative, precum furtul, sabotajul, luarea în darea de mit, abuzul. Percepția corectitudinii generează atitudini și comportamente pozitive ale salariaților, creșterea performanțelor în muncă și implicării în schimbările organizaționale.

Cercetările actuale stabilesc numeroase implicații practice ale justiției organizaționale, definesc teorii și modele specifice, în legătură cu etica, legea și echitatea. Mai mult, se apreciază că este nevoie de crearea unei culturi a justiției organizaționale, care să stea la baza definirii identității organizației și a raporturilor sale cu deținătorii de interese.

Lucrarea de față își propune să explice conceptul de justiție organizațională, să prezinte formele acesteia, precum și implicațiile asupra organizațiilor. Se definește conceptul de cultură bazată pe justiția organizațională și se stabilește rolul acesteia în cadrul unei organizații.

2. Conceptul de justiție organizațională și formele acesteia. Teorii și modele

Pentru Jerald Greenberg (Greenberg, Bies și Eskew, 1991), creatorul conceptului, justiția organizațională explică "rolul corectitudinii în analiza locului de muncă". Autorul consideră că justiția organizațională se referă la căile pe baza cărora angajații stabilesc dacă au fost corect tratați și la căile prin care se influențează alte variabile legate de muncă.

"Justiția organizațională se bazează pe percepția individului asupra corectitudinii tratamentului primit din partea organizației și pe reacțiile comportamentale la aceste percepții" (Tran, 2016).

Teoriile privind justiția organizațională se diferențiază în funcție de elementele pe care le evidențiază, în funcție de regulile aplicate și de componentele evaluate.

Se consideră că definirea conceptului de justiție distributivă se datorează lui Homans (1961), care apreciază că "sentimentul de dreptate sau de nedreptate este determinat de relația de schimb generată de raporturile dintre profituri și investiții, acest model

teoretic neaplicându-se numai în cazurile a doi actori aflați într-o relație directă, ci și în cazurile în care intervine o a treia parte, cum ar fi angajatorul primilor doi” (Iluț, 2015, p.6).

Justiția distributivă a fost definită de Deutsch (1969), care a studiat corectitudinea alocării rezultatelor obținute de salariați. Regulile care stau la baza acestei forme de justiție organizațională sunt: echitatea, egalitatea și nevoile. Echitatea corespunde percepției indivizilor asupra rezultatelor, care sunt proporționale cu contribuția lor. Spre exemplu, recompensarea în funcție de performanță este o metodă a distribuirii echității: salariații care muncesc mai mult, sunt mai productivi și doresc să primească mai mult decât cei care nu se implică în aceeași măsură. Aplicarea egalității este considerată corectă atunci când se recompensează membrii unei echipe, pe baza rezultatelor întregului grup. Uneori, salariații apreciază că distribuirea recompenselor în funcție de nevoi este justă atunci când fiecare primește o parte egală din beneficiile de care angajații au nevoie (Grover, 1991).

Conceptul de *justiție procedurală*, creat de autorii Thibaut și Walker (1975), se referă la studiul corectitudinii procesului de alocare a resurselor la nivel organizațional. Teoria lui Leventhal (1980) identifică opt aspecte ale procesului de corectitudine: ”consistent, dincolo de persoană și dincolo de timp, nesupus erorii, bazat pe informații corecte, posibil de corectat, reprezentativ pentru preocupările salariaților, bazat pe standarde morale”.

Cercetările evidențiază că justiția distributivă este mai importantă după ce decizia de angajare a unei persoane a fost luat, iar justiția procedurală este mai importantă în timpul procesului de recrutare și selecție (Bauer et al., 2001).

Justiția interpersonală și informațională au fost definite de Greenberg (1993). Astfel, justiția interpersonală reprezintă echitatea interpersonală sau tratamentul interpersonal al indivizilor. Persoanele tratate cu demnitate și respect sunt percepute ca fiind abordate într-o manieră interpersonal echitabilă (Suncan și Micle, 2011, p.296). Managerii care doresc să aibă un comportament corect trebuie să urmărească: luarea în considerare a punctelor de vedere ale angajaților, impresia de neutralitate și aplicarea consecventă a regulilor, utilizarea la timp a răspunsului, utilizarea adecvată a explicațiilor și tratarea cu demnitate și respect (Greenberg, Bies și Eskew, 1991).

Justiția informațională vizează cantitatea, natura, centrarea și sincronizarea informației asigurate unui individ sau unui grup. Atunci când indivizii primesc informație credibilă mai repede, în cadrul unui proces, ei vor percepe justiția informațională ca fiind mai echitabilă.

Autorii Colquitt, Greenberg și Zapata-Phelan (2005) au creat o etapizare a modelelor și teoriilor privind justiția organizațională în patru perioade: etapa justiției distributive (echitate, egalitate și nevoie); etapa justiției procedurale (coerență, lipsă de parțialitate, acuratețe, reprezentarea tuturor persoanelor implicate, corectare, etc.); etapa justiției interacționale (justiție interpersonală, justiție informațională); etapa integrativă.

Modelul teoretic al justiției organizaționale este teoria echității, creată de Adams (1965). Potrivit acestei teorii, oamenii au tendința de a identifica consecințele inechității constatate, de a compara aceste consecințe asupra propriei persoane cu consecințele asupra altei persoane și de a restabili echitatea.

Autorul Folger (1986) a fundamentat teoria cognițiilor, apreciind că judecățile privind justiția sunt declanșate de compararea unei experiențe personale reale cu una ipotetică. Astfel, oamenii pot realiza scenarii mentale și pot susține că, dacă un decident ar fi acționat altfel, rezultatul ar fi fost avantajos pentru el.

Teoria corectitudinii, creată de Folger și Cropanzano (2001) susține că persoana ce deține responsabilitate poate face judecăți privind corectitudinea. Trebuie îndeplinite următoarele condiții: apariția unor condiții nefavorabile și a persoanei responsabile,

aparitia unei consecințe ce se datorează unor acțiuni săvârșite de persoana responsabilă și încălcarea unor principii etice.

Modelul valorii grupului (Lind și Tyler, 1988) consideră că perceperea justiției, a respectului și corectitudinii influențează nu numai rezultatele obținute, ci și valorile grupului (neutralitatea sau reprimarea diferendelor în luarea deciziilor, încrederea sau bunăvoința, recunoașterea statutului în cadrul grupului).

Teoria euristică a corectitudinii, fundamentată de Lind (2001), stabilește faptul că relațiile sociale și organizaționale se creează pe baza întâlnirilor repetate cu ”dilema socială fundamentală”: fie oamenii obțin rezultate sau beneficii prin identificarea cu autoritatea, fie devin exploatabili și nevoiți să se supună cerințelor autorității. Consecințele aplicării acestei teorii pot fi: efectul primordialității (informația cea mai accesibilă este cea care stă la baza judecării); efectul substituibilității (dacă informația privind corectitudinea lipsește, oamenii folosesc alte tipuri de corectitudine în aceeași formă propriile judecări).

Poate, cea mai cuprinzătoare dintre teorii, este teoria managementului incertitudinii (Van den Bos, 2002), potrivit căreia managerii utilizează corectitudinea pentru a gestiona situațiile de incertitudine. Aplicarea corectitudinii atunci când se constată diferențe între propriile cunoștințe și experiențe creează indivizilor sentimentul de securitate în raport cu mediul social. Uneori, când nu există informații pentru a emite judecăți privind corectitudinea cu care sunt tratați, indivizii preiau informații de la alții și se bazează pe acestea, chiar dacă nu sunt complete și verificabile (Beugre, 2007).

Moliner, Cropanzano și Martinez-Tur (2017, p.4) au diferențiat trei căi ale justiției organizaționale:

- a) Modele personale, în care persoanele se ocupă de justiție pentru a obține beneficii personale;
- b) Modele interpersonale, în care justiția permite crearea unor relații strânse între actori;
- c) Principii morale, în care justiția este importantă pentru oameni în sine.

3. Implicațiile justiției organizaționale

Literatura de specialitate arată că justiția organizațională joacă un rol important în funcționarea eficientă a unei entități (Virgolino, Coelho și Ribeiro, 2017; Rastgar și Pourebrahimi, 2013). Sute de studii observă relația dintre percepția asupra justiției sau in justiției organizaționale și acțiunile managerilor, dar și impactul pozitiv sau negativ asupra credințelor, acțiunilor și rezultatelor unei organizații. Mai mult decât atât, există studii potrivit cărora salariații decid să se implice mai mult sau mai puțin într-o organizație sau să devină sau nu parte a organizației în funcție de percepția privind justiția organizațională. Astfel, justiția organizațională devine un indicator al respectului pe care organizațiile îl manifestă față de propriii angajați (Bakhshi, Kumar și Rani, 2009), dar și față de ceilalți deținători de interese. De asemenea, justiția organizațională influențează pozitiv angajamentul în muncă al salariaților, schimbul de cunoștințe și comportamentul bazat pe inovare (Kim și Park, 2017).

Potrivit autorilor Cropanzano, Bowen și Gilliland (2007, p.6), justiția organizațională are următoarele consecințe:

- influențează performanța la locul de muncă și relațiile interpersonale; astfel, dacă managerii aplică justiția interpersonală, creează relații puternice cu subordonații, ceea ce conduce la motivarea acestora pentru a obține performanțe ridicate;
- creează comportamente organizaționale pozitive; astfel, oamenii care sunt tratați corect sunt mai tentați să respecte regulile de la locul de muncă, să îi ajute pe ceilalți și să se înconjoare de oameni corecți;

- ofer satisfacție clienților și creează atașament și loialitate; astfel, justiția organizațională contribuie la crearea unor bune relații interne și externe;
- stă la baza sistemului de valori organizaționale, a filosofiei de management și creează cultura justiției organizaționale.

De asemenea, justiția organizațională are implicații asupra motivației în muncă (Cropanzano și Rupp, 2003, p.83). Atunci când indivizii cred că sunt tratați corect, tind să înregistreze performanțe ridicate și să manifeste comportament cetățenesc organizațional, respingând conflictele. Relațiile interpersonale sunt văzute ca fiind relații sociale de schimb între angajați și lideri.

Implicațiile justiției organizaționale sunt evidente în toate activitățile esențiale ale managementului resurselor umane (Suncan și Micle, 2011, pp.297-298):

- în deciziile privind selecția resurselor umane, regula principală a justiției distributive este echitatea, astfel încât încălcarea acesteia este percepută ca nedreptate;
- în deciziile de selecție, justiția procedurală scade în importanță, urmând feedback-ul deciziei de angajare;
- justiția interpersonală devine mai importantă în timpul interviului, iar cea informațională este cea mai importantă după o decizie negativă;
- pentru evaluarea performanței, regula cea mai puternică de justiție distributivă este echitatea, încălcarea ei fiind percepută ca nedreaptă;
- pentru alocarea compensației, distribuția bazată pe echitate sau egalitate va fi considerată corectă, deși efectul este relativ, depinzând de caracteristicile situației, alocarea deciziei și diferențele individuale;
- pentru compensație, aspectele informaționale sunt mai importante decât aspectele interpersonale în generarea percepțiilor asupra echității remunerației;
- alocarea beneficiilor va fi percepută cu atât mai corect în măsura în care se va face pe baza egalității, cu condiția ca nevoia să stea la baza acordării unor beneficii legate de familie;
- echitatea este cel mai important principiu distributiv în luarea unei decizii de concediere sau promovare, iar egalitatea este mai importantă când se face evaluarea severității pachetelor de concediere;
- dimensiunile justiției interpersonale și informaționale sunt importante în situații de concediere și promovare.

Percepția indivizilor privind rolul liderilor în asigurarea justiției organizaționale devine importantă atunci când se urmărește crearea și menținerea unor bune relații de muncă, a încrederii, respectului și obligațiilor reciproce. Pentru unii autori (Erdogan și Liden, 2006, p.3), colectivismul este un moderator al relației angajați – lideri, bazat pe menținerea unor relații armonioase.

Pentru Hosmer și Kiewitz, justiția organizațională se referă la ”schimbările de atitudine privind satisfacția la locul de muncă, încrederea în organizație și manageri; schimbările comportamentale pentru obținerea performanțelor, eforturile auxiliare de sprijinire a membrilor grupului și îmbunătățirea metodelor de grup; schimbările în ceea ce privește cantitatea, calitatea și eficiența rezultatelor și eventualele schimbări privind avantajul competitiv și performanța financiară a întregii organizații” (Hosmer și Kiewitz, 2005, p.67.).

Teoria echității explică motivația, punând accentul pe percepția individuală asupra corectitudinii unei situații și a modului în care inechitatea cauzează anumite

comportamente. În situația în care un angajat percepe că nu a fost tratat corect în comparație cu ceilalți colegi, va reacționa în unul din următoarele moduri: va încerca să ajusteze efortul cu recompensa, va cere să fie plătit după munca prestată, va încerca să își schimbe percepția, va părăsi organizația. Alte studii evidențiază consecințele injustiției organizaționale: comportamentele negative, precum pierderea încrederii, insatisfacția în muncă, creșterea intențiilor de afaceri și absenteismul (Deery, Iverson și Walsh, 2006; Montes și Irving, 2008).

4. Cultura bazată pe justiția organizațională – sursă de avantaj competitiv

Cultura bazată pe justiția organizațională este o formă a culturii organizaționale pozitive, reprezentând ansamblul valorilor, normelor și comportamentelor care asigură relații organizaționale corecte, bazate pe încredere, respect și toleranță.

Unele studii empirice stabilesc corelația dintre justiția organizațională și cultura organizațională, ca mediator al relației de schimb dintre lideri și salariați (Erdogan, Liden și Kraimer, 2006, pp.395-406). Altele consideră că percepția asupra justiției organizaționale și cultura organizațională influențează angajamentul organizațional (Yavuz, 2010, pp.695-701).

Elementele culturii bazate pe justiția organizațională sunt: valorile organizaționale orientate spre tratamentul corect al angajaților; normele de comportament orientate spre respectarea echității/egalității de tratament; comportamentele acceptate și respinse, bazate pe înțelegere și acord reciproc. Rolul deosebit de important al liderilor trebuie subliniat deoarece aceștia îi orientează pe ceilalți manageri, în direcția respectării valorilor specifice culturii bazate pe justiția organizațională.

Cultura bazată pe justiție organizațională poate exercita în cadrul firmei patru funcții principale (Adler, 1986, p.145):

- e) integrarea salariaților în cadrul organizației (justiția organizațională creează noilor salariați percepția că organizația este interesată de asigurarea ansei egale, a respectului și a unor bune condiții de lucru, care să favorizeze integrarea rapidă și obținerea unor performanțe ridicate);
- f) direcționarea salariaților către realizarea obiectivelor urmărite (cultura bazată pe justiție organizațională generează încredere, atașament și implicare din partea angajaților, ca răspuns la comportamentul și deciziile liderilor);
- g) protecția salariaților față de amenințările potențiale ale mediului extern (cultura bazată pe justiția organizațională va permite tratarea corespunzătoare a conflictelor și evidențierea derapajelor de la valorile sale);
- h) promovarea și transmiterea valorilor și tradițiilor organizației (corectitudinea, egalitatea, echitatea, respectul reciproc sunt valori esențiale, specifice culturii bazate pe justiția organizațională).

În opinia noastră, cunoașterea acestor funcții și dezvoltarea culturii bazate pe justiția organizațională conduce la îndeplinirea cu succes a obiectivelor organizației, a strategiei stabilite. O astfel de cultură organizațională permite prevenirea și combaterea comportamentelor incorecte, identificarea angajaților/managerilor cu practici ilicite. În aceste condiții, există premisele obținerii unor performanțe deosebite. Înțelese și acceptate, valorile specifice culturii bazate pe justiție organizațională se constituie într-un motor care impulsionază creșterea continuă a rezultatelor. Firmele care dețin o cultură bazată pe justiție organizațională dețin, astfel, un avantaj competitiv.

Avantajele acestei culturi bazate pe justiție organizațională sunt demne de luat în considerare. Percepțiile asupra justiției corelează negativ cu devianța distructivă. Atunci când angajații percep că au fost tratați incorect, va exista o mai mare probabilitate ca aceștia să încalce regulile organizaționale și de a se implica în acțiuni nedorite, îndreptate

spre organizație sau spre alți indivizi. Printr-o cultur bazat pe justiție organizațională se previn comportamentele contraproductive (Pitariu, Sulea, Zaboril și Maicuțoiu, 2008).

5. Concluzii

Justiția organizațională explică de ce corectitudinea este importantă la locul de muncă, referindu-se la căile pe baza cărora angajații stabilesc dacă au fost corect tratați și la căile prin care se influențează alte variabile legate de muncă.

Cultura bazată pe justiție organizațională reprezintă un concept nou, o formă a culturii organizaționale, caracterizată de valori, precum corectitudine, respect reciproc, egalitate, echitate. Justiția organizațională influențează pozitiv angajamentul în muncă al salariaților, schimbul de cunoștințe și comportamentul bazat pe inovare. Dezvoltarea unei culturi organizaționale bazate pe justiție organizațională devine o necesitate deoarece beneficiile acesteia sunt incontestabile.

Cultura bazată pe justiție organizațională contribuie la creșterea implicării salariaților, a comportamentului cetățenesc și, bineînțeles, la obținerea unor rezultate superioare și a avantajului competitiv.

Bibliografie:

1. Adler, N., 1986. *International Dimensions of Organizational Behavior*. Boston: McGraw Hill.
2. Bakhshi, A., Kumar, K. și Rani, E., 2009. Organizational Justice Perceptions as Predictor of Job Satisfaction and Organizational Commitment. *International Journal of Business and Management*, 4(9), pp.145-154.
3. Colquitt, J.A., Greenberg, J. și Zapata-Phelan, C.P., 2005. What is organizational justice? A historical overview. In: J. Greenberg and J.A. Colquitt (Eds.), *The handbook of organizational justice*, pp.3–56. Mahwah, NJ: Erlbaum.
4. Cropanzano, R., Bowen, D.E. și Gilliland, S.W., 2007. The Management of Organizational Justice. *Academy of Management Perspectives*, November, pp.34-48.
5. Cropanzano, R. și Rupp, D.E., 2003. An overview of organizational justice: implications for work motivation. *Motivation and work behavior*, 7, pp.82-95.
6. Deery, S., Iverson, R. și Walsh, J., 2006. Toward a better understanding of psychological contract breach: a study of customer service employees. *Journal of Applied Psychology*, 91(1), pp.166-175.
7. Deutsch, M., 1969. Conflicts: productive and destructive. *Journal of Social Issues*, 25, pp.255-270.
8. Erdogan, B. și Liden, R.C., 2006. Collectivism as a moderator of responses to organizational justice: implications for leader-member exchange and ingratiation. *Journal of Organizational Behavior*, 27, pp.1-17.
9. Erdogan, B., Liden, R.C. și Kraimer, M.I., 2006. Justice and leader-member exchange: the moderating role of organizational culture. *Academy of Management Journal*, 49(2), pp.395-406.
10. Folger, R. și Cropanzano, R., 2001. Fairness theory: Justice as accountability. In: J. Greenberg & R. Cropanzano (Eds.), *Advances in organization justice* (pp. 1-55). UK: Stanford University Press.
11. Greenberg, J., Bies, R. și Eskew, D., 1991. Establishing fairness in the eye of the beholder: Managing impressions of organizational justice. In R. Giacalone and P. Rosenfeld (Eds.), *Applied impression management: How image making affects managerial decisions*, pp.111-132. Newbury Park, CA: Sage.

12. Grover, S.L., 1991. Predicting the perceived fairness of parental leave policies. *Journal of Applied Psychology*, 76, pp.247-255.
13. Hosmer, L.T. i Kiewitz, C., 2005. Organizational justice: a behavioral science concept with critical implications for business ethics and stakeholder theory. *Business Ethics Quarterly*, 15(1), pp.67-91.
14. Iluț, P., 2015. *Justiția organizațională în contextul evaluării performanțelor – percepția corectitudinii procesului și satisfacția față de acesta în cadrul sectorului public al Regiunii de Nord-Vest a României*. Tez de doctorat. Pdf Available at:
15. Kim, W. i Park, J., 2017. Examining Structural Relationships between Work Engagement, Organizational Procedural Justice, Knowledge Sharing, and Innovative Work Behavior for Sustainable Organizations. *Sustainability* 2017, 9(205), pp.1-16.
16. Moliner, C., Cropanzano, R. i Martinez-Tur, V., 2017. *Organizational Justice: International Perspectives and Conceptual Advance*. New York: Routledge Publishing House.
17. Montes, S. i Irving, P., 2008. Disentangling the effects of promised and delivered inducements: Relational and transactional contract elements and the mediating role of trust. *Journal of Applied Psychology*, 93(6), pp.1367-1381.
18. Pitariu, H., Sulea, C., Zaboril, C. i Maicuțoiu, L., 2008. Justiția organizațională i afectivitatea negativ : o metaanaliz a relației acestora cu comportamentele contraproductive. *Psihologia Resurselor Umane*, 6(1), pp.34-46.
19. Rastgar, A. i Pourebrahimi, N., 2013. A study of the Relationship between Organizational Justice and Turnover Intentions: Evidence from Iran. *International Journal of Research in Organizational Behavior and Human Resource Management*, 1(2), pp.1-10.
20. S ucan, D. . i Micle, M.I., 2011. Justiția organizațională – abord ri teoretice. *Revista de Psihologie*, 57(4), pp.291-300.
21. Tran, B., 2016. *Organizational Justice: The Injustice in the Foundation of Organizational Citizenship Behavior within Higher Education Institutions*. USA: Alliant International University.
22. Virgolino, A.I., Coelho, A. i Ribeiro, N., 2017. The impact of perceived organizational justice, psychological contract and the burnout on employee performance: the moderating role of organizational support, in the Portuguese context. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 7(1), pp.241-263.
23. Yavuz, M., 2010. The effects of teachers perception of organizational justice and culture on organizational commitment. *African Journal of Business Management*, 4(5), pp.695-701.