

UNIVERZITA KARLOVA

Filozofická fakulta

Katedra psychologie



RIGORÓZNÍ PRÁCE

Mgr. Martin Pocar

**Spravedlnost a férovost v pracovním prostředí:
možnosti jejich měření a strukturní modelování
jejich vztahů k vybraným pracovním
charakteristikám**

*Justice and fairness in workplace: possibilities of their
measurement and structural equation modeling of their
relations to selected work characteristics*

Praha 2022

Děkuji PhDr. Evě Höschlové PhD. za cenné konzultace a pomoc při analýze statistických dat. Ohledně analýzy dat děkuji též Mgr. Jitce Taušové PhD. Za jazykovou korekturu děkuji mé přítelkyni Veronice. Za trpělivost děkuji své rodině.

Prohlašuji, že jsem rigorózní práci vypracoval samostatně, že jsem řádně citoval všechny použité prameny a literaturu a že práce nebyla využita v rámci jiného vysokoškolského studia či k získání jiného nebo stejného titulu.

V Praze dne 31.1.2022

.....

Martin Pocar

Abstrakt

Pocar, M. (2021). *Spravedlnost a férovost v pracovním prostředí a nástroje sloužící k jejich měření*. Diplomová práce. Univerzita Karlova. Filozofická fakulta, 2021

Rigorózní práce se zabývá spravedlností a férovostí v pracovním prostředí a navazuje diplomovou práci s názvem *Spravedlnost a férovost v pracovním řízení a nástroje sloužící k jejich měření* (Pocar, 2021). Diplomovou práci rozšiřuje jak v teoretické, tak ve výzkumné části práce. Teoretická část začíná úvodem do tématu, vymezuje, definuje stěžejní pojmy a dále uvádí, jaké jsou mezi nimi rozdíly. V následujících kapitolách je popsán výzkum spravedlnosti a férovosti od jeho počátku, který se datuje zhruba do poloviny minulého století, až po současnost. Teoretická část práce se dále zabývá motivací jedince k vnímání spravedlnosti a férovosti, důsledky vnímané (ne)spravedlnosti a (ne)férovosti, prevencí vnímané nespravedlnosti a neférovosti a nástroji měření, které se používají k měření těchto fenoménů.

Výzkumná část se zaměřuje na adaptování dvou hlavních, zahraničních metod (COJS a POJ) na české prostředí, ověření jejich psychometrických vlastností, provedení základní validizace a zjištění vztahů mezi nimi. Vztahy mezi spravedlností, férovostí a vybranými pracovními charakteristikami jsme zkoumali pomocí strukturních modelů. Do výzkumu bylo zapojení pracující jedinci z komerčního, veřejného i neziskového sektoru (n=370). Výsledky našeho výzkumu ukázaly, že 4faktorový model spravedlnosti (COJS) a 1faktorový model celkové férovosti (POJ) můžeme, i u námi vytvořené české verze, považovat za vyhovující, což odpovídá dříve provedeným zahraničním výzkumům a validizacím. Ověřili jsme vyhovující psychometrické vlastnosti nástrojů, velmi dobré výsledky vnitřní konzistence a split-half reliability. Podařilo se nám též adaptovat i vedlejší škály, které se zaměřují na pracovní angažovanost, psychologické bezpečí a záměr odejít z organizace. Při validizacích hlavních škál, COJS a POJ, jsme také ve všech případech našli významný pozitivní či negativní vztah se škálami popisujícími vztah k organizaci a nadřízenému, což naznačuje důkazy o konstruktové validitě nástrojů. Pomocí strukturních modelů se nám podařilo potvrdit funkční model, ve kterém férovost působila jako mediátor mezi na jedné straně dimenzemi spravedlnosti a na straně druhé pracovní angažovaností, psychologickým bezpečím a záměrem odejít z organizace. To je opět v souladu s dřívějšími výzkumy ze zahraničí. Vliv věku ani pohlaví na škály nebyl prokázán, kromě jednoho případu, a sice vlivu výsledků v POJ škále a pohlaví, kdy muži skórovali signifikantně více oproti ženám.

Klíčová slova: spravedlnost, férovost, organizační spravedlnost, strukturní modely, měření invariance

Abstract

Pocar, M. (2021). *Justice and fairness in workplace and related tools for their measurement*. Diploma thesis. Charles University. Faculty of Arts.

The rigorous thesis deals with justice and fairness in the workplace and follows up a diploma thesis entitled *Justice and fairness in workplace and related tools for their measurement* (Pocar, 2021). The diploma thesis is extended in both the theoretical and empirical parts of the thesis. The theoretical part begins with an introduction to the topic, defines the key concepts, and further states what are the differences between them. The following chapters describe research into justice and fairness from its inception, which dates back to about the middle of the last century, to the present. The theoretical part also deals with the motivation of the individual to perceive justice and fairness, the consequences of perceived (in)justice and (un)fairness, the prevention of perceived injustice and unfairness, and the measurement tools used to measure these phenomena.

The empirical part focuses on the adaptation of two main, foreign methods (COJS and POJ) to the Czech environment, verification of their psychometric properties, basic validation, and exploration of the relationships between them. We examined the relationships between justice, fairness, and selected job characteristics using structural equation modeling. Working individuals from the commercial, public and non-profit sectors were involved in the research (n=370). The results of our research showed that the 4-factor model of justice (COJS) and the 1-factor model of overall fairness (POJ) can be considered satisfactory, even with the Czech version created by us, which corresponds to previously conducted foreign research and validations. We verified the satisfactory psychometric properties of the instruments, very good results of internal consistency, and split-half reliability. We also managed to adapt the secondary scales, which focus on work engagement, psychological safety, and turnover intentions. In the validations of the main scales, COJS and POJ, we also found in all cases a significant positive or negative relationship with the scales describing the relationship to the organization and the superior, which suggests the evidence of construct validity of the tools. Using structural equation modeling, we were able to confirm a functional model in which fairness acted as a mediator between the dimensions of justice on the one hand and work engagement, psychological safety, and turnover intentions on the other. This is again in line with previous research from abroad. The influence of age and gender on the scales was not proven, except for one case, namely the influence of the results in the POJ scale and gender when men scored significantly more than women.

Keywords

Organizational justice, overall justice, overall fairness, structural equation modeling, measurement invariance

Obsah

Úvod	8
TEORETICKÁ ČÁST	10
1. Úvod do tématu spravedlnosti a férovosti v pracovním prostředí.....	10
2. Spravedlnost a její dimenze	13
2.1. Distributivní spravedlnost	13
2.2. Procedurální spravedlnost.....	15
2.3. Interakční spravedlnost	16
2.3.1 Interpersonální a informační spravedlnost.....	19
3. Celková férovost.....	20
4. Motivace k vnímání spravedlnosti a férovosti	22
4.1 Instrumentální model.....	23
4.2 Teorie sociální směny	24
4.3 Heuristická teorie férovosti	25
4.4 Relační model a model skupinové angažovanosti.....	26
4.5 Teorie férovosti a Teorie deonance	27
4.6 Teorie řízení nejistoty	29
5. Důsledky vnímané (ne)spravedlnosti a (ne)férovosti	30
5.1 Pozitivní důsledky	30
5.1.1 Pracovní výkon.....	30
5.1.2 Organizační závazek.....	31
5.1.3 Pracovní spokojenost.....	32
5.1.4 Angažovanost	32
5.1.5 Psychologické bezpečí.....	33
5.2 Negativní důsledky	34
5.2.1 Negativní emoce	34
5.2.2 Negativní reakce	35
5.2.3 Vyhoření	36
5.2.4 Záměr odejít z organizace.....	37
6. Prevence vnímání nespravedlnosti a neférovosti	38
6.1 Nábor a výběr nových zaměstnanců	39

6.2	Hodnocení výkonu.....	41
6.3	Systém odměňování.....	42
6.4	Řešení konfliktů.....	44
6.5	Propouštění zaměstnanců	44
7.	Měření spravedlnosti a férovosti.....	45
7.1	Colquitt's Organizational Justice Scale (COJS).....	53
7.2	Perceived Overall Justice Scale (POJ).....	61
	VÝZKUMNÁ ČÁST.....	67
8.	Výzkumný problém, cíle výzkumu a hypotézy	67
9.	Design výzkumného projektu.....	70
9.1	Typ výzkumu.....	70
9.2	Metody.....	71
9.3	Sběr dat.....	76
9.4	Etika výzkumu.....	76
10.	Metody zpracování a analýza dat	77
11.	Výzkumný soubor	79
12.	Výsledky.....	82
13.	Diskuse	103
13.1	Interpretace dat	103
13.2	Limity	109
13.3	Doporučení pro další výzkum.....	111
	Závěr.....	113
	Seznam použité literatury	115
	Seznam grafů.....	137
	Seznam obrázků.....	138
	Seznam tabulek.....	139
	Seznam zkratk.....	141
	Příloha 1.....	I
	Příloha 2.....	V

Úvod

Spravedlnost a férovost jsou dva pojmy, které poměrně silně rezonují jak ve společnosti, tak v každém z nás. Všichni jsme velmi citliví na to, když se s námi zachází neférově či nespravedlivě, a dokonce nám to může vadit i ve chvíli, kdy se to netýká přímo nás samotných, ale někoho jiného. Naopak férovosti a spravedlnosti si jako lidé i jako společnost velmi ceníme. O spravedlnost v pracovním prostředí se začali zajímat výzkumníci zhruba v polovině minulého století a nejvíce se této problematice věnovali výzkumníci ze Spojených států amerických. Později však spravedlnost a férovost začaly pronikat i do Evropy a na východ do zemí, jako je Čína a Indie. V České republice se však až doposud dostávala těmto tématům minimální pozornost. Naskytla se nám tak zcela jedinečná příležitost k prozkoumání tak zajímavých fenoménů, jakými spravedlnost a férovost bezpochyby jsou.

Teoretická část byla rozčleněna do sedmi kapitol. V první kapitole bude čtenář seznámen s tématy spravedlnosti a férovosti v pracovním prostředí, vymezíme zde pojmy, definujeme je a uvedeme, jaké jsou mezi nimi rozdíly. Druhá kapitola je věnována spravedlnosti a jejím dimenzím. Dostaneme se na začátek výzkumného bádání, kdy byla nejdříve v centru zájmu distributivní spravedlnost, poté se budeme věnovat procedurální spravedlnosti a následně i interpersonální a informační spravedlnosti. Třetí kapitola se zaměřuje na férovost, o kterou se výzkumníci začali zajímat relativně nedávno, resp. mnohem později, než tomu bylo u spravedlnosti a jejích dimenzí. Navážeme tak na předchozí, druhou kapitolu. Čtvrtá kapitola je věnována motivaci jedince k vnímání spravedlnosti a férovosti, tedy tomu, proč je pro jedince spravedlnost a férovost důležitá. Podíváme se na otázku, co motivuje jedince k tomu, aby se o spravedlnost a férovost začal vůbec zajímat. V této kapitole jsou zmíněny nejčastější teorie a modely, které se ve vztahu ke spravedlnosti a férovosti v odborné literatuře objevují. V páté kapitole jsou zmíněny důsledky, které plynou z vnímavé (ne)spravedlnosti a (ne)férovosti, a to jak důsledky pozitivní, tak negativní. Šestá kapitola se věnuje prevenci vnímané nespravedlnosti a neférovosti na pracovišti, resp. tomu, co může udělat nadřízený či organizace proto, aby zaměstnanec na pracovišti nevnímal nespravedlnost a neférovost. A konečně sedmá kapitola je věnována nástrojům, které se používaly a používají k měření spravedlnosti a férovosti na pracovišti. Detailněji zde popíšeme celosvětově používané škály COJS a POJ.

Ve výzkumné části rigorózní práce detailně popisujeme celý výzkum, jehož cílem bylo adaptování dvou hlavních metod (COJS a POJ) na české prostředí, provedení jejich základní validizace a prozkoumání vztahu mezi nimi. Vztahy jsou prozkoumávány jak skrze základní metody (korelace a t-testy), tak skrze složitější a komplexnější metody (strukturní modelování, měření invariance). Při příležitosti validizace hlavních metod bylo naším vedlejším cílem adaptování i dalších škál, popisujících vztah k organizaci a nadřízenému, a zjištění jejich základních psychometrických vlastností, a to proto, že v českém prostředí doposud nebyly použity. V osmé kapitole se zabýváme výzkumným problémem, jsou stanoveny, výzkumné cíle, výzkumné otázky a výzkumné hypotézy. Devátá kapitola představuje design výzkumu, a sice jaké metody jsme v rámci výzkumu použili, jak probíhat sběr dat a nevynechává ani otázku etiky výzkumného bádání. Desátá kapitola se zabývá metodami, kterými jsme data zpracovávali. Jedenáctá kapitola popisuje výzkumný soubor a jeho základní demografické charakteristiky. Dvanáctá kapitola představuje výsledky, ke kterým jsme na základě statistických analýz došli. Třináctá kapitola obsahuje diskusi, ve které jsou výsledky interpretovány. V této kapitole nechybí ani kritické zamyšlení nad omezeními, které s sebou výzkum nesl a také doporučení pro další výzkumné bádání. Rigorózní práci uzavírá závěrečná kapitola, ve které zmiňujeme nejpodstatnější výzkumná zjištění, poznatky a možné přínosy naší práce.

Rigorózní práce navazuje na diplomovou práci (Pocar, 2021), kterou tak doplňuje jak v teoretické, tak výzkumné části této práce. V teoretické části byli převážně upraveny kapitoly Motivace k vnímání spravedlnosti a férovosti (v diplomové práci nese tato kapitola název Důležitost spravedlnosti a férovosti), Důsledky vnímané (ne)spravedlnosti a (ne)férovosti a Nástroje měření spravedlnosti a férovosti (v diplomové práci nese tato kapitola název Přehled aktuální využívaných nástrojů k měření spravedlnosti a férovosti). Teoretická část byla rozšířena o kapitolu s názvem Prevence vnímání nespravedlnosti a neférovosti. Výzkumná část byla rozšířena o strukturní modely, které popisují detailnější a komplexnější vztah mezi spravedlností, férovostí a vybranými pracovními charakteristikami. Ověřena byla invariance měření škály POJ z důvodu významně rozdílného skórování dvou skupin v tomto dotazníku.

V rigorózní práci je uvedena většina výzkumů ze zahraniční literatury, jelikož téma spravedlnosti a férovosti v pracovním prostředí nebylo až na výjimky v českém prostředí dosud zkoumáno. V práci je citováno dle normy APA 7. vydání (2020).

TEORETICKÁ ČÁST

1. Úvod do tématu spravedlnosti a férovosti v pracovním prostředí

Bylo to fér? Otázka, která rezonuje mezi lidmi napříč celou společností. Děti zvažují férovost odměn a trestů. Studenti přemýšlejí, jestli dostali danou známku spravedlivě. Občané diskutují o férovosti vládních nařízení či zákonů, v poslední době jeden nejmenovaný prezident a jeho právníci dokonce veřejně zpochybnili férovost a spravedlnost prezidentských voleb. Ačkoliv se jedná o různé situace, které na první pohled nemají mnoho společného, jedna věc je dozajista spojuje, a sice, že je pro zainteresované osoby daná záležitost velmi důležitá a podstatná. Téma spravedlnosti a férovosti se nevyhýbá ani zaměstnancům v organizacích. Ti se zaměřují na důležité situace a klíčová rozhodnutí na pracovišti.

Společnost se zabývá spravedlností a férovostí téměř odnepaměti, alespoň tedy její určitá část. Jako jedni z prvních začali přemýšlet o spravedlnosti filozofové v antickém Řecku, a právě oni jsou známí tzv. preskriptivním přístupem. Ten se snaží logicky určit, jaké druhy jednání vedou ke skutečné spravedlnosti. Ačkoliv organizační spravedlnost na tyto staré tradice navazuje, v něčem se od starověkého vnímání odlišuje. Filozofové i právníci se zajímají převážně o to, co je a lze považovat za skutečně spravedlivé, kdežto vědci a psychologové se tolik nezajímají o skutečnou spravedlnost, ale spíše je zajímá to, co si lidé myslí, že je spravedlivé a jak spravedlnost vnímají. Tomuto přístupu se říká přístup deskriptivní. Snaží se porozumět tomu, proč lidé vnímají určité události jako férové či neférové a jaké plynou konsekvence z těchto hodnocení. V tomto ohledu je spravedlnost v pracovním prostředí deskriptivní a subjektivní koncept, který zachycuje, čemu lidé věří, že je správné, spíše než objektivní realita či preskriptivní morální kód (Cropanzano et al., 2007; Omar et al., 2018).

Co to však znamená, že něco je férové nebo spravedlivé? Jelikož to není úplně jednoduše a jednoznačně definovatelné, můžeme začít s takovými charakteristikami, na kterých se shodneme všichni a potom postupovat dále úžeji. Víme, že spravedlnost je široce užívaná kvalita. Stejně tak jako sůl, pomocí které zvýrazňujeme chuť mnoha různých jídel,

spravedlnost může být aplikována na širokou paletu výstupů, výsledků, procesů či chování. Víme též, že slovo spravedlnost nějak naznačuje nebo souvisí s morální správností a etickou přiměřeností. Spravedlnost je přítomna zejména tehdy, když lidé mají to, co si zaslouží, nebo se s nimi zachází tak, jak si zaslouží (Cropanzano & Ambrose, 2015). Lidé a manažeři si však často pletou to, co si druzí zaslouží a to, po čem touží, resp. férovost (*fairness*) a příznivost (*favorability*) (Cropanzano et al., 2007; Skitka et al., 2003). Výsledek může být férový a nepříznivý, jako např. ztráta možnosti povýšení na úkor kvalifikovanějšího kolegy. A naopak může být výsledek neférový a příznivý, a sice obdržení nezaslouženého povýšení (Ambrose et al., 2015). Spravedlnost tedy není ekonomická příznivost, ačkoliv jsou lidé někdy náchylní k egocentrickému zaměňování obou konceptů (Cropanzano & Moliner, 2013).

Můžeme tvrdit, že spravedlivé chování je chování morální, ale ne veškeré morální chování je nutně spravedlivé (Blader & Tyler, 2001; Cropanzano & Stein, 2009). Člověk tedy může udělat morálně dobrou věc, ale nemusí být zrovna férová. Například, všichni by souhlasili, že soucit je chvályhodná etická kvalita. Nicméně soucit, který je charakteristický pochopením a touhou poskytnout pomoc, může vést k poskytnutí preferenční výhody někomu na úkor někoho jiného, a právě pro někoho jiného už toto nemusí být férové (Batson et al., 1995; Cropanzano & Amrose, 2015).

Náš obrázek o spravedlnosti se stává jasnějším, když spravedlnost nutně neznamená ekonomický benefit, ani nemusí nutně zahrnovat soucit, i když s oběma může korelovat. Spravedlnost můžeme vnímat spíše jako aplikaci a využití sady morálních zásad, které jedince vedou ke způsobu, jakým se chová k ostatním lidem, přinejmenším s ohledem na rozdělení výsledků, rozhodovací procesy a mezilidské zacházení (Cropanzano & Ambrose, 2015; Fortin & Fellenz, 2008). Tyto principy lze využívat opatrně, promyšleně a záměrně, nebo je lze aplikovat automaticky a heuristicky (Bobocel et al., 1997; Goldman & Thatcher, 2002). Ačkoliv se zdá, že emocionální spojení s jinou osobou zvyšuje spravedlnost (Patent & Skarlicki, 2010), principy spravedlnosti mohou být proveditelné i bez této emocionální vazby (Blader & Tyler, 2001).

Organizační spravedlnost je podle Cropanzana et al. (2007) osobní hodnocení etiky a morálních zásad manažerského chování. Ačkoliv sousloví organizační spravedlnost poprvé použil v roce 1987 J. Greenberg ve své práci s názvem *A Taxonomy of Organizational Justice Theories*, prvně se začalo hovořit o spravedlnosti v pracovním kontextu již

v polovině 60. let minulého století, i když ještě ne pod nynějším názvem organizační spravedlnost. V té době J. S. Adams přichází se svou teorií spravedlnosti. Podle této teorie je důležité, aby odměna za práci jedince byla adekvátní tomu, co do práce sám vložil a aby byla adekvátní také vůči ostatním kolegům na pracovišti. Adams tak mluví o distributivní spravedlnosti, resp. o spravedlivém rozdělování (Adams, 1965). Pokud bude zaměstnanec přemýšlet o spravedlivém rozdělení odměn nebo odměňování v rámci společnosti v porovnání s ostatními kolegy, bavíme se právě o distributivní spravedlnosti. Někdy však nemusí jít jedinci o výsledek, ale o to, jestli se k výsledku došlo spravedlivým postupem. V takovém případě je řeč o procedurální spravedlnosti (Levanthal, 1980), kdy je pro člověka důležité, nikoliv jaké rozhodnutí udělal nadřízený, ale jak k takovému rozhodnutí dospěl. Zde je tedy důležitější cesta k cíli než samotný cíl. Pokud se nadřízený o něčem rozhoduje, podřízeným může záležet na tom, jak se k nim jejich nadřízený během rozhodování či po rozhodnutí chová, zda se k nim chová s respektem a jestli se např. zdržuje nevhodných poznámek. V tomto případě hovoříme o interpersonální spravedlnosti (Bias & Moag, 1986; Greenberg, 1993b). V neposlední řadě je také důležité, jestli nadřízený sdílí se svými podřízenými relevantní informace o tom, proč se rozhodl tak, jak se rozhodl, tedy spravedlnost informační (Bies & Moag, 1986; Greenberg, 1993b).

Spravedlnost má tedy více rovin a v pracovním prostředí je pojímána jako multidimenzionální koncept, který je postaven na dodržování určitých pravidel. Podle výzkumů se dají tato pravidla rozdělit do třech či čtyř výše uvedených skupin, a sice dle druhu té či oné spravedlnosti. Jak je to však s férovostí? Liší se nějak od spravedlnosti? Jedná se o slova stejného významu, synonyma, nebo jde o dva zcela odlišné konstrukty? V literatuře se tyto dva konstrukty po většinou nerozlišují, často a záměrně se také zaměňují. V poslední době však čím dál tím více výzkumníků tyto dva pojmy rozlišuje a říkají, že spravedlnost a férovost nejsou totéž. Ačkoliv jsou tyto termíny velmi blízké a podobné, nelze je považovat za pouhá synonyma.

Podle Goldmana a Cropanzana (2015) by se spravedlnost měla vztahovat na to, zda se člověk řídí určitými pravidly nebo normami, zatímco férovost by se měla vztahovat na to, jak jedinec reaguje na vnímání těchto pravidel a jejich dodržování. Jinými slovy, spravedlnost označuje chování, které je morálně nutné, zatímco férovost označuje hodnotící úsudek, zda je toto chování morálně chvályhodné.

Je tedy možné, aby něco, co je spravedlivé, bylo zároveň neférové? Ano. Jedno z pravidel procedurální spravedlnosti říká, že je důležité mít možnost během rozhodování sdělit svůj názor (Thibaut & Walker, 1975). Tento názor může, ale nemusí být považován za férový, v závislosti na jednotlivci či situaci. Přímým důsledkem by tak mělo být menší množství stížností na nespravedlnost než stížností na férovost. Pravidla a standardy pro to, co je vyžadováno, jsou (nebo by měly být) ve společnosti dohodnuty a stanoveny. Oproti tomu může existovat mnohem více rozumných neshod ohledně toho, jak jsou pravidla nastavena a co je považováno za morálně chvályhodné (Goldman & Cropanzano, 2015).

Colquitt a Rodellová (2015) také vnímají rozdíly mezi těmito dvěma koncepty a spravedlnost definovali jako: „*vnímání dodržování pravidel, která odrážejí vhodnost v rozhodovacím kontextu*“ (Colquitt & Rodell, 2015, str. 188). Férovost je autory definována jako: „*celkové vnímání přiměřenosti. V této formulaci férovost teoreticky navazuje na spravedlnost* (Colquitt & Rodell, 2015, str. 188)“. Zjednodušeně můžeme říct, že férovost se v podstatě týká subjektivního vnímání toho, jak férově organizace rozděluje své zdroje a zachází se svými zaměstnanci, zatímco jednotlivé dimenze spravedlnosti odkazují na to, zda organizace dodržuje pravidla spravedlnosti, a to především v rozhodování (Goldman & Cropanzano, 2015). K tomu se nepřímě přiklání i další autoři, kteří spravedlnost ve značné části literatury popisují jako multidimenzionální koncept, který sdružuje jednotlivé druhy spravedlnosti a férovost je popisována jako celkové zhodnocení dané situace či rozhodnutí (Ambrose & Schminke, 2009; Colquitt, 2001; Goldman & Cropanzano, 2015; Kim & Leung, 2007).

Ačkoliv jsme si ukázali, že spravedlnost a férovost jsou rozdílnými konstrukty, ve valné většině odborné literatury se tyto termíny často zaměňují. Existuje mezi nimi tenká hranice a v mnoha ohledech se oba koncepty překrývají. Následující řádky se zaměří na podrobnější seznámení se všemi dimenzemi spravedlnosti a celkovou férovostí.

2. Spravedlnost a její dimenze

2.1. Distributivní spravedlnost

První složkou spravedlnosti, kterou se výzkumníci začali zabývat, je distributivní spravedlnost. Ta souvisí s alokací a výsledky, které jedni dostávají a druzí nikoliv.

Distributivní spravedlnost se zabývá skutečností, že ne se všemi zaměstnanci se zachází stejným způsobem. Alokace výsledků se na pracovišti různí. Jedinci se tak zajímají o to, jestli dostali svůj spravedlivý podíl či nikoliv. Někdy jsou věci distribučně spravedlivé, například když je povýšen ten nejkvalifikovanější člověk. Jindy tomu tak není, například při povýšení zaměstnance, který je zapleten do firemního politikaření a má určitý vztah k vyššímu managementu (Cropanzeno et al., 2007).

Dominantní teorie distributivní spravedlnosti je bezpochyby Adamsova Teorie spravedlnosti (*Equity theory*) (1963,1965). Základní princip Adamsovy Teorie spravedlnosti spočívá v tom, že jednotlivci vnímají výsledek jako spravedlivý za předpokladu, že odpovídá rozsahu jejich příspěvku ve vztahu k výsledkům a příspěvkům ostatních. Jinými slovy, jedinec porovnává své úsilí a svou výši odměny s úsilím a odměnou svých spolupracovníků na srovnatelných pracovních pozicích. Rozdělení jsou férová do té míry, do jaké odměny úměrně odpovídají příspěvkům (Adams, 1963; Adams, 1965). Pokud např. jedinec vynakládá více pracovního úsilí nebo je hůře ohodnocen než jeho kolega na podobné pracovní pozici, je porušena rovnováha a jedinec takovou situaci může vnímat neférově.

Levanthal (1976), který se po Adamsovi dále zabýval distributivní spravedlností tvrdí, že rovnost je alokační norma, tedy sociální pravidlo, které specifikuje kritéria, jež definují určitá rozdělení odměn a zdrojů jako férová a spravedlivá. Jeho následný výzkum identifikoval tři alokační normy: spravedlnost (*equity*), tedy rozdělení odměn v souladu s příspěvky; rovnost (*equality*), tedy dát všem příjemcům stejně; a potřeba (*need*), tedy dát více těm, kteří to potřebují (Levanthal, 1976). Později Levanthal (1980) definuje distributivní spravedlnost jako „*soudy o férovém rozdělení, bez ohledu na to, zda je kritérium spravedlnosti založeno na potřebách, rovnosti, příspěvcích či kombinaci těchto faktorů*“ (str. 29).

Stojí za zmínku, že počáteční vědecké práce týkající se alokačních norem (*equity, equality, need*) nebyly primárně zaměřeny na férovost, nýbrž se zaměřovaly na motivační účinky různých rozhodnutí o alokaci (Levanthal, 1976; Mowday, 1987). Zaměření na pravidla alokace jako základ pro posouzení spravedlnosti přišlo až později (Levanthal, 1980). Levanthal se však nezabýval jen a pouze distributivní spravedlností. Výzkum alokačních norem předcházal vzniku dalšího druhu spravedlnosti, a sice spravedlnosti procedurální.

Solnick & Hemenway (1997) provedli na Harvardu průzkum mezi studenty a zaměstnanci univerzity a dali jim na výběr jednu ze dvou možností. První možnost byla, že by jejich roční příjem byl 50.000 dolarů a příjem ostatních kolem by byl 25.000 dolarů. Druhá možnost byla, že by jejich roční příjem byl 100.000 dolarů, ale příjem ostatních kolem by byl 200.000 dolarů. V obou případech hrozila distributivní nerovnováha. Z čistě racionálního hlediska se jedná až o banální otázku, správné a logické by bylo zvolit druhou možnost, kdy může mít jedinec až dvojnásobek ročního platu oproti první možnosti. Výsledky však ukázaly, že více jak polovina respondentů zvolila druhou možnost, a sice vydělávat o 50.000 méně, aby se vyhnuli tomu, že vydělají relativně méně než někdo jiný. Lidem tedy záleží nejen na tom, co dostávají oni, ale co dostávají ostatní a neustále to porovnávají.

2.2. Procedurální spravedlnost

Procedurální spravedlnost se vztahuje k prostředkům, kterými jsou výsledky přidělovány, nikoli však konkrétně k výsledkům samotným. Procedurální spravedlnost zavádí určité principy a pravidla, které specifikují a řídí role účastníků v rozhodovacích procesech (Cropanzano et al., 2007).

Procedurální spravedlnost nejvíce rozpracovaly dva hlavní výzkumné proudy. První výzkumná skupina byla vedena Thibautem a Walkerem (1975). Jejich studie se zaměřila na metody, které by mohly být využity k řešení konfliktů mezi jednotlivci a skupinami. Hlavním zájmem bylo rozhodování a právní postupy třetích stran. Ve výzkumech zaměřených na řešení sporů prokázali, že když byl obžalovaný schopný vyjádřit svůj názor během rozhodovacího procesu, vnímal výsledek jako spravedlivější, než když svůj názor projevit nemohl. Tomu Thibaut a Walker (1975) říkají kontrola procesu, aneb první pravidlo procedurální spravedlnosti. Druhé pravidlo procedurální spravedlnosti je podle autorů kontrola rozhodování. Tohoto pravidla se lze držet, pokud jedinec dostane příležitost k ovlivnění výsledku (Thibaut & Walker, 1975). Wakler, Lind a Thibaut (1979) definovali procedurální spravedlnost jako „*přesvědčení, že techniky používané k řešení sporu jsou samy o sobě spravedlivé a uspokojujivé*“ (str. 1402).

Druhá výzkumná skupina vedena již zmiňovaným Levanthalem (1980; Levanthal et al., 1980) zastává názor, že člověk se nezajímá jen a pouze o odměny, tresty nebo výsledky,

ale o to, jak (se) k těmto výsledkům dospěje. Procedurální spravedlnost definuje jako „*vnímání spravedlnosti procesních složek sociálního systému, které regulují alokační proces*“ (Levanthal, 1980, str. 35). Podle Levanthala (1980) se jedinec rozhoduje podle šesti procedurálních pravidel: konzistence (být důsledný při uplatňování alokačních postupů mezi osobami a v průběhu času), potlačování zaujatosti (být neutrální a nestranný), přesnosti (vycházet z přesných informací), ospravedlnění (zahrnout odvolací mechanismy), reprezentativnosti (zastupování zájmů všech) a etičnosti (prosazování etických a morálních standardů). Postupy jsou považovány za férové, pokud vykazují těchto šest charakteristik (Levanthal, 1980).

Příkladem procedurální spravedlnosti může být případ strategického plánování. Kim a Mauborgne (1991) uvedli, že když manažeři věřili, že jejich centrála používá férový proces plánování, více podporovali plán, více důvěřovali svým leaderům a byli více oddaní svým zaměstnavatelům.

Rozdíl mezi distributivní a procedurální spravedlností byl v té době poměrně jasný a nebylo těžké oddělit a rozlišit cíl od samotné cesty, která k takovému cíli vede. Levanthal definoval distributivní spravedlnost jako „*úsudky o spravedlivém rozdělování*“ (Levanthal, 1980, str. 29). Thibaut a Walker ji definovali jako spravedlnost „*kteřá se zabývá identifikací principů, podle kterých může být cokoli hodnotného (peníze, zboží, služby, privilegia atd.) rozdělena spravedlivě nebo spravedlivě mezi osoby nebo skupiny*“ (Thibaut & Walker, 1975, str. 3). Všichni tito výzkumníci, kteří se zasloužili o rozvoj procedurální spravedlnosti, spatřovali rozdíl mezi distributivní a procedurální spravedlností.

2.3. Interakční spravedlnost

Až do roku 1985 znala odborná veřejnost pouze dva druhy spravedlnosti. To se změnilo v roce 1985, kdy Bies představil na jedné vědecké konferenci svůj koncept interakční spravedlnosti, tedy třetí druh spravedlnosti (Bies, 2005). Tento koncept poté Bies a Moag (1986) poprvé zmínili ve své vědecké práci, kde odhalují zkušenost s tím, že se lidé poměrně zabývali férovostí interpersonálního zacházení, kterého se jim dostávalo od korporátních náborářů. O rok později, v roce 1987, Bies (1987) interakční spravedlnost dále rozpracovává. Tato třetí spravedlnost nám říká, že jedinci nezáleží pouze na tom, jakého

dosáhne výsledku a jakým postupem bylo tohoto výsledku dosaženo, ale záleží mu také na interakci s představiteli organizace, tedy např. s nadřízeným.

Bies se inspiroval samotnými zaměstnanci, resp. tím, co si oni mysleli o spravedlnosti ve své společnosti, konkrétně zde seniorní manažer jedné energetické společnosti vystihuje podstatu interakční spravedlnosti: *„Jednou ze základních hodnot naší firemní kultury je spravedlnost. Smysl této hodnoty nevnímám ani tak ve výši našeho platu a balíčku benefitů, které jsou nejlepší v oboru; a nejde ani tak o to, že by vrcholový management usiloval o naše zapojení v hlavních a vedlejších záležitostech, což je v našem oboru jedinečné; ne, to, co pro mě skutečně znamená spravedlnosti, je to, jak se ke mně každý den chová můj šéf a moji kolegové. To, že se mnou společnost, zachází s respektem a důstojností, vnímám jako výjimečné“* (Bies, 2005, str. 86). Z této zповědi je patrné, že danému člověku záleží na spravedlnosti, ale nezáleží mu na distributivní spravedlnosti (plat či balíček benefitů), ani na procedurální spravedlnosti (konzultace s vedením o nepodstatných, i podstatných záležitostech), ale je pro něj důležité chování jeho nadřízeného a jeho kolegů, jejich respekt a důstojnost, tedy to, co Bies nazývá interakční spravedlností.

Dle Biese (2005) se postupem času začaly tvořit dva hlavní proudy interakční spravedlnosti. První byl zaměřen na sociální účty jako klíčový prvek interakční spravedlnosti. Interakční spravedlnost se tak stala důležitou proměnnou pro pochopení individuálních reakcí na různé organizační akce a rozhodnutí, které zahrnovaly např. korporátní nábor (Bies & Shapiro, 1988), rozdělení rozpočtu (Bies & Shapiro, 1987), konfliktní management (Bies et al., 1988), tvrdé (*hardball*) vyjednávání (Shapiro & Bies, 1994), zákaz kouření v pracovním prostředí (Greenberg, 1994) či zaměstnanecké krádeže (Greenberg, 1993a).

Druhý výzkumný proud je charakteristický zaměřením na interakční spravedlnost jako formu respektujícího a sociálně citlivého zacházení s druhými. Výzkumníci zjistili, že interakční spravedlnost je důležitou proměnnou pro pochopení pro-organizačního chování (Rupp & Cropanzano, 2002), pracovního výkonu (Cropanzano et al., 2002), důvěry v nadřízeného (Aryee et al., 2002), proces zpětné vazby (Baron, 1988), pracovní stres (Elovainio et al., 2001) či sabotáže na pracovišti (Ambrose et al., 2002).

Ačkoliv tedy přibývaly empirické studie, které dokazovaly, že interakční spravedlnost je jednou z klíčových starostí lidí v organizaci, na druhé straně je tento konstrukt tou dobou v centru kontroverze u některých výzkumníků, kteří se zabývají

organizační spravedlností. Jádrem této kontroverze je rozlišení interakční spravedlnosti od procedurální spravedlnosti. Výzkumníci si tedy kladou otázku: Je interakční spravedlnost pouze formou spravedlnosti procedurální? (Bies, 2005).

Podle kritiků interakční spravedlnosti jako samostatného faktoru, bylo velmi obtížné odlišit interakční spravedlnost od té procedurální. Podle Cropanzana a Greenberga (1997) formální postupy i mezilidské interakce společně tvoří proces, který vede k rozhodnutím o alokaci. Navíc, interakční a procedurální spravedlnost měly podobné důsledky, korelace a byly velmi silně propojené. S tím souhlasili i další výzkumníci. Jedni viděli interakční spravedlnost jako interpersonální komponentu procedurální spravedlnosti (Cropanzano & Randall, 1993; Folger & Bies, 1989; Tyler & Bies, 1990; Tyler & Lind, 1992), Greenberg (1993b) ji zase považoval za sociální dimenzi jak distributivní, tak procedurální spravedlnosti a Tyler a Blader (2000) považovali interakční a procedurální spravedlnost za velmi podobné.

Tuto debatu svým způsobem rozvířil sám Bies, když v jedné ze svých následných prací popsal respekt, slušnost, pravdomluvnost a ospravedlnění jako interpersonální dimenzi procedurální spravedlnosti (Tyler & Bies, 1990). Na základě toho Moorman (1991) vytvořil škálu procedurální spravedlnosti, která se skládala ze dvou dimenzí: formálních procedur (obdoba procedurální spravedlnosti) a interakční spravedlnosti. Moorman (1991) se však dopustil tzv. křížového opylení, kdy některá pravidla procedurální spravedlnosti zařadil pod interakční spravedlnost a naopak. To zapříčinilo vysoké korelace mezi procedurální a interakční spravedlností a objevil se další důvod pro sjednocení těchto dvou spravedlností do jedné (Colquitt & Rodell, 2015).

Protože s tím však Bies (2005) nesouhlasil, procházel různé výzkumy svých kolegů, které se týkaly jak interpersonální, tak procedurální spravedlnosti. Nakonec našel pět studií, které se tomuto problému věnovaly (Barling & Phillips, 1993; Blodgett et al., 1997; Maletesta & Byrne, 1997; Masterson et al., 1997; Skarlicki & Folger 1997). V těchto studiích našel Bies důkaz, že interakční a procedurální spravedlnost jsou rozdílné. Klíčovým zjištěním bylo, že vnímání interakční spravedlnosti bylo spojeno s přímým hodnocením nadřízeného, kdežto vnímání procedurální spravedlnosti bylo spojeno s hodnocením organizace jako celého systému (Bies, 2005).

Rozhodující studie přišla se začátkem nového tisíciletí. Cohen-Charash a Spector (2001) provedli meta-analýzu studií, které se zaměřovaly na organizační spravedlnost. Tito

výzkumníci zkoumali korelace distributivní, procedurální a interakční spravedlnosti na vzorku 190 studií, z nichž 148 bylo terénních a 42 laboratorních. Výsledky studie ukázaly, že distributivní, procedurální a interakční spravedlnost spolu souvisí, ale jedná se o konstrukty hodné rozlišení, a tudíž výzkumníci podpořili rozlišení jednotlivých dimenzí spravedlnosti (Cohen-Charash & Spector, 2001).

2.3.1 Interpersonální a informační spravedlnost

Ačkoliv byl Greenberg (1993b) kritikem Biese (1987), sám přispěl k rozvoji interakční spravedlnosti a následně dokonce ke čtyř-faktorovému modelu. Zpočátku však interakční spravedlnost neuznává v podobě, kterou představil Bies, ale vidí smysl v identifikování dvou nových spravedlností, a sice spravedlnosti informační a interpersonální (Greenberg, 1993b).

Informační spravedlnost vnímá jako aspekt procedurální spravedlnosti. Lze ji získat poskytnutím znalostí a informací o postupech, které demonstrují ohled na starosti a obavy druhých. Například lidé, kteří obdrželi negativní výsledek, jako třeba odmítnutý návrh nebo neúspěšný pohovor, budou pravděpodobněji přijímat výsledek jako spravedlivý, pokud obdrží opodstatněné vysvětlení ohledně procedur či postupů, které vedly k rozhodnutí, než když toto odůvodnění chybí (Greenberg, 1993b).

Interpersonální spravedlnost pojímá Greenberg jako aspekt distributivní spravedlnosti. Tato spravedlnost se skrývá v projevení zájmu o jednotlivce ohledně alokace výsledků, které obdržely. Zaměřuje se tedy přímo na důsledky těchto výsledků, nikoliv na znalosti postupů vedoucích k výsledkům (informační spravedlnost). Greenberg zastává názor, že díky respektu a citlivosti nadřazeného mohou jedinci lépe přijímat nepříznivý výsledek (Colquitt, 2001; Greenberg, 1993b).

Greenbergovým modelem byl inspirován Colquitt (2001). Interpersonální a informační spravedlnost však viděl spíše jako samostatné faktory stojící vedle distributivní a procedurální spravedlnosti. Rozhodl se tak prozkoumat čtyři dimenze organizační spravedlnosti a také konstruktovou validitu měření organizační spravedlnosti. Navrhl měřicí nástroj, který zahrnoval oddělené faktory organizační spravedlnosti – distributivní, procedurální, interpersonální a informační. Ve své vlivné práci z roku 2001 provedl dvě nezávislé studie, jednu na univerzitní půdě a druhou v pracovním prostředí jedné

manufakturní společnosti. Výsledky obou studií podpořily existenci čtyř-faktorového modelu spravedlnosti jako nejvhodnějšího. Colquittova studie byla významná také proto, že vytvořil nástroj k měření spravedlnosti, který dnes patří mezi nejpoužívanější nástroje k měření všech druhů spravedlnosti (Colquitt, 2001). Colquittův dotazník bude podrobněji popsán v šesté kapitole této práce.

Inu, co si počít se situací nyní? Upřednostňovat tři nebo čtyři faktory spravedlnosti? Ačkoliv byl Bies tím, kdo přišel s konceptem interakční spravedlnosti, sám doporučuje při měření spravedlnosti rozdělení interakční spravedlnosti na interpersonální a informační. Tento názor a doporučení stojí na základě meta-analýzy, kterou provedl Colquit et al. (2001), kdy výzkumníci došli k jasným důkazům podporujícím Colquittův čtyř-faktorový model, který interakční spravedlnost rozděluje.

Ačkoliv je Colquittova škála hojně využívána mezi výzkumníky, někteří z nich využívají tří-faktorový model, oproti čtyř-faktorovému modelu (Colquitt, 2001). Důvodem pro využívání i tří-faktorového modelu je skutečnost, že jednotlivé dimenze spravedlnosti (distributivní, procedurální, interpersonální a informační) jsou sice oddělenými koncepty, ale velmi úzce spolu souvisí a mají mezi sebou vysoké korelace. Někdy bývají natolik vysoké, že se výzkumníkům „vyplatí“ využít namísto čtyř-faktorového modelu ten tří-faktorový (např. Ambrose & Schminke, 2009; Özmen et al., 2007). Z našeho úhlu pohledu, není toliko podstatné, zda výzkumník upřednostňuje čtyř nebo tří-faktorový model. Mnohem důležitější je oddělovat interakční spravedlnost, potažmo interpersonální a informační, od té procedurální.

3. Celková férovost

Za posledního přibližně půl století se výzkumníci zajímali o různé druhy spravedlnosti, které se týkaly férové alokace, férových postupů a férového zacházení s jedinci. Jak se výzkum nadále vyvíjel, byly identifikovány jednotlivé charakteristiky a zdůrazňovaly se také rozdíly mezi jednotlivými druhy spravedlnosti (Colquitt & Shaw, 2005). Posledních deset let však výzkumníci dávají čím dál větší pozornost tzv. celkové férovosti (v angličtině *overall justice* či *overall fairness*).

Pozornost se tak pozvolna přesouvá od jednotlivých druhů spravedlnosti k holistickému, celostnímu vnímání spravedlnosti a férovosti, které podle mnohých výzkumníků zažívají lidé častěji než jednotlivé druhy spravedlnosti (Ambrose & Schminke, 2009; Greenberg, 2001; Jones & Martens, 2009). Například podle Shapira (2001) je nepravděpodobné, aby oběti nespravedlnosti přemýšleli nad tím, jestli jsou tři nebo čtyři druhy spravedlnosti, ale oběti dle něj reagují na obecnou zkušenost s nespravedlností. Tornblom a Vermunt (1999) tvrdí, že lidé vnímají situace okolo férovosti jako *Gestalt*. Vědci tedy stejně jako již Aristoteles tvrdí, že celek je víc než souhrn jeho částí. Tyto názory, které prosazovaly posun zaměření od jednotlivých druhů k celostnímu vnímání férovosti, začaly sílit teprve nedávno, a to v roce 2009 kdy výzkumníci Ambrose a Schminke (2009) vyvinuli nástroj na měření celkové férovosti. Tento nástroj bude podrobněji představen v sedmé kapitole této práce.

Dříve výzkumníci předpokládali, že jedinci zvažují všechny čtyři dimenze spravedlnosti, že mezi nimi rozlišují, ať už vědomě či nevědomě a na základě toho vytvářejí své úsudky o férovosti či neférovosti (např. Colquit, 2001). V praxi je však nereálné předpokládat, že takhle to funguje vždy a za každé situace. Ne vždy má totiž jedinec dostatek času a dostatek informací. Vzhledem k vysokým nárokům typického pracoviště může jedinec postrádat dostupné kognitivní zdroje k přesnému zpracování všech čtyř druhů spravedlnosti a zaměřením se pouze na jednotlivé dimenze nemusí přesně zachytit vnímání férovosti (Ambrose & Schminke, 2009; Nicklin et al., 2014).

Místo toho, aby se lidé rozhodovali na základě všech informací a všech druhů spravedlnosti, využívají určité zkratky. Tyto zkratky, kterým se někdy také říká heuristiky, se formují prostřednictvím zkušeností, učení a socializací a umožňují jednotlivcům rozvíjet vnímání spravedlnosti s menším počtem kognitivních zdrojů (Lind, 2001). Nejvíce se touto problematikou zabývá Heuristická teorie férovosti (*Fairness heuristic theory*). Tato teorie říká, že ve chvílích změn či nejistoty jsou využity pouze některé informace o spravedlnosti či férovosti, které jsou pro jedince relevantní a jsou vybrány subjektivně a selektivně. Toto je podle Linda (2001) první fáze, která se nazývá fáze usuzování a vytváří se v ní úsudky o férovosti. Jakmile jsou tyto úsudky jednou vytvořeny, nastává druhá fáze, zvaná použití. V této druhé fázi vedou vytvořené úsudky k následným rozhodnutím a zpracovávání dalších příchozích informací, které tak ovlivňují budoucí úsudky.

Úsudky o celkové férovosti jsou podle Linda (2001) poměrně stálé, robustní a mají trvalý vliv na kognici, postoje a chování. Žádné další kontextové informace nebudou formálně zpracovány přes jednotlivé druhy spravedlnosti, ale místo toho budou: „*znovu interpretovány a asimilovány tak, aby odpovídaly stávajícímu obecnému úsudku o férovosti*“ (Lind, 2001, str. 70). Lind a Van den Bos (2002) předpokládají, že jelikož jsou úsudky o celkové férovosti relativně stabilní, mohou se změnit pouze pokud jsou informace týkající se férovosti drasticky v rozporu s obecným dojmem.

Pokud Heuristická teorie férovosti vidí takovou důležitost ve vnímání celkové férovosti, jak je to se spravedlností a jejími aspekty? Existují vůbec nějaké empirické důkazy pro existenci celkové férovosti? Podle Goldmana a Cropanzana (2015) se celková férovost v zásadě týká férovosti jakožto celkového subjektivního vnímání toho, jak organizace rozděluje své zdroje a jak zachází se svými zaměstnanci, zatímco dimenze spravedlnosti odkazují na to, zda organizace dodržují pravidla spravedlnosti. Jedná se tedy o dva konstrukty, které je hodno rozlišovat a ani jeden z nich přitom nepostrádá na důležitosti.

Spravedlnost a férovost se tedy nevylučují a mnoho výzkumníků pracuje ve svých výzkumech jak s druhy spravedlnosti, tak s celkovou férovostí (např. Ambrose & Schminke, 2009; Jones & Martens, 2009). Většina výzkumníků tedy zastává názor, že férovost působí jako prostředník. Zkušenosti vnímané spravedlnosti v pracovním prostředí (např. rovnost odměňování, mezilidské zacházení) budou nejdříve zpracovány přes první čtyři dimenze spravedlnosti k utvoření obecného vnímání. Toto obecné vnímání férovosti poté poslouží jako objektiv, skrze který jedinec nahlíží na události a zkušenosti. To následně bude ovlivňovat jeho postoje a řídit jeho chování. (Ambrose & Schminke, 2009; Lind, 2001; Nicklin et al., 2014). Toto tvrzení potvrzují i četné empirické studie, které dokládají, že celková férovost působí jako mediátor mezi na jedné straně, jednotlivými druhy spravedlnosti a straně druhé, výslednými postoji a chováním (Ambrose & Schminke, 2009; Jones & Martens, 2009 Kim & Leung, 2007; Patlán-Pérez et al., 2012).

4. Motivace k vnímání spravedlnosti a férovosti

Proč je spravedlnost pro zaměstnance důležitá? Existuje poměrně velké množství názorů, modelů a teorií o tom, proč lidé přemýšlejí o spravedlnosti. Podle Colquitt a Zipay (2015) velké množství teorií a modelů spojuje jedno, a sice nejistota. Nejistota je stav, kdy

něco není známo nebo se o něčem pochybuje. Zaměstnanci pocítují ohledně něčeho pocit nejistoty a v důsledku toho věnují více pozornosti otázkám spravedlnosti. Teorie a modely se liší v tom, jak explicitní roli věnují nejistotě a co přesně a čím si zaměstnanci nejsou jisti (Colquitt & Zipay, 2015).

4.1 Instrumentální model

Thibaut a Walker (1975) jsou přesvědčeni, že jedinci jsou motivováni ke kontrolování určitých událostí ve svém životě. Pokud si jedinci nejsou jisti svou kontrolou nad postupy a procedurami, mohou se o ni více zajímat, protože kontrola procedur a postupů je jeden ze způsobů, který může sloužit k maximální příznivosti výstupu, který jedinec dostane. Thibaut a Walker (1975) byli jedni z prvních, kteří upínali svou pozornost na procedurální spravedlnost, a kteří se ve svých výzkumech zabývali rozhodováním sporu třetí osobou (např. soudcem) mezi dvěma znesvářenými stranami. Způsob řešení sporu má dle nich dvě fáze. První z nich je fáze procesu, kdy jsou prezentovány informace obou stran. Informace tak mohou být poskytnuty oběma stranami (vysoká kontrola procesu) nebo je může poskytnout za obě strany strana třetí (nízká kontrola procesu).

Druhou fází je poté fáze rozhodnutí, ve které, jak už název napovídá, je učiněno rozhodnutí. Konečné rozhodnutí mohou učinit dvě znesvářené strany společně (vysoká kontrola rozhodnutí) nebo může být učiněno třetí stranou (nízká kontrola rozhodnutí). Na základě této teorie Thibaut a Walker (1975) zjistili, že pokud je umožněno jedincům, aby vyjádřili svůj názor během rozhodování, může to ovlivnit jejich vnímání spravedlnosti výsledného rozhodnutí, což bylo později některými studiemi podpořeno (Folger et al., 1996; Tyler et al., 1985).

Upřednostnění procesu nad rozhodnutím se může zdát jako paradoxní pro někoho, kdo vidí člověka jako bytost, která se chová z ekonomického hlediska racionálně (Cropanzano et al., 2001). Thibaut a Walker (1975) však na tuto skutečnost reagují tím, že člověk dle nich jedná ve vlastním zájmu z hlediska dlouhodobého horizontu. Je tedy schopen dočasně přijmout nepříznivé výstupy, protože férové postupy a procedury mu zaručují výhody a benefity v budoucnu (Greenberg, 1990; Shapiro, 1993).

V 70. letech minulého století probíhaly výzkumy, které potvrzovaly instrumentální model Thibauta a Walkera (1975). Tyto studie naznačují, že lidé chtějí kontrolu rozhodnutí, pokud je to prospěšné pro vyřešení konfliktu a nechťejí kontrolu rozhodování, pokud to má výsledné rozhodnutí narušit. Kontrola procesu je preferovaná, pokud se jedná o menší konflikt (Bigoness, 1976; Johnson & Pruitt, 1972), pokud jedinci nepracují pod časovým limitem a pokud jsou obě strany motivovány ke kooperaci (LaTour et al., 1976).

Na druhé straně kontrola procesu třetí stranou je preferována v situacích složitého konfliktu (Wheeler, 1975) a v situacích, kdy může rozhodnutí třetí strany ochránit reputaci znesvářených stran (Bartunek et al., 1975). Tyto studie jsou v souladu s instrumentálním modelem v tom smyslu, že účastníci chtějí kontrolovat proces, pokud jim to umožní účinně a efektivně vyřešit konflikt, ale jsou ochotni se vzdát kontroly, pokud se jedná o složitý a zdánlivě neřešitelný konflikt (Cropanzano et al., 2001).

4.2 Teorie sociální směny

Teorie sociální směny (*Social exchange theory*) sice není teorií, která je a priori zaměřena na vnímání spravedlnosti, ale bývá ve spojitosti s ní často uváděna. Blau (1964) postavil do protikladu dva druhy směnných vztahů, a sice vztahy ekonomické a vztahy sociální. Ekonomické vztahy mají smluvní charakter a řídí se jasně stanoveným harmonogramem výhod a reciprocity. Například zaměstnanec plní požadované úkoly výměnou za pravidelný plat. Sociální vztahy se naproti tomu vyznačují hlubší úrovní investice, v nichž se blíže nespecifikované výhody a reciprocita vyměňují po delší dobu, která není určitá. Například zaměstnanec vynaloží úsilí navíc a pomůže nováčkovi, aniž by za to okamžitě obdržel reciproční odměnu. Věří však, že v určitém okamžiku a nějakým způsobem dostane od svého nadřízeného „odplatu“ za toto úsilí. Užitek ze sociální směny je spíše nespecifický a nehmotný. Můžeme tam řadit například výpomoc, radu, ocenění či společenské přijetí. Vzhledem ke své přirozené flexibilitě a hloubce investic jsou sociální směny považovány z dlouhodobější perspektivy za efektivnější oproti směnám ekonomickým (Colquitt & Zipay, 2015).

Co když si však zaměstnanec není jistý, že úsilí navíc bude včas splaceno? Blau (1964) se těmito obavami zabývá a tvrdí, že sociální směna vyžaduje důvěru k druhým, tudíž fundamentálním problémem je prokázat se jako důvěryhodný. Pokud jedinec pravidelně plní

své závazky, dokazuje svoji důvěryhodnost pro další směny. Když se tedy zaměstnanec dostane do situace, kdy by měl udělat něco navíc, měl by se zastavit a zvážit, jestli je či není jeho nadřízený důvěryhodný. Pokud ano, bude jeho chování pravděpodobně někdy a nějakým způsobem odměněno (Colquitt & Zipay, 2015). Podle Organ (1990) by mohla spravedlnost sloužit podobné funkci jako důvěryhodnost k prohlubování směny a pokud má osoba pocit, že směny jsou celkově v určitém relevantním intervalu spravedlivé, nebude mít potřebu poskytnout přesné vyúčtování příspěvků a výhod.

Začátkem nového tisíciletí jsme mohli být svědkem vzestupu Teorie sociální směny jako dominantního objektu, skrze který byly zkoumány reakce na spravedlnost a férovost na pracovišti (Colquitt et al., 2013). Colquitt et al. (2013) vypracovali meta-analýzu, která zahrnovala výsledky z 493 nezávislých studií. Výsledky ukázaly významný vztah mezi spravedlností a pracovním výkonem (jak plnění úkolů, tak pro-organizační chování). Tento vztah byl zprostředkován ukazateli sociální směny, mezi které patřila důvěra, organizační závazek, vnímaná organizační podpora a výměna mezi leaderem a členem skupiny.

4.3 Heuristická teorie férovosti

Vazba mezi nejistotou ohledně důvěryhodnosti a zaměřením na spravedlnost je mnohem explicitnější v Heuristické teorii férovosti (*Fairness heuristic theory*) (Lind, 2001; Van den Bos, 2001a). Tato teorie je inspirována tím, co Lind (2001) nazval základním sociálním dilematem, a sice, že se zaměstnanec musí neustále rozhodovat, zda přijmout spolupráci nebo se spolupráci vyhnout. Přijetí spolupráce otevírá dveře k větším ziskům, ale přináší s sebou riziko vykořisťování a odmítnutí. Vyhýbání se spolupráci podporuje soběstačnost, ale vzdává se šance na výsledky, kterých lze dosáhnout pouze kolektivní spoluprací. Důvěryhodnost se pro toto základní sociální dilemma stává relevantní, protože rizika vykořisťování se zdají nižší, pokud se osoby zdají být důvěryhodné.

Heuristická teorie férovosti tvrdí, že důvěryhodnost je obtížné zjistit, protože závisí na kvalitách a vlastnostech, které je obtížné pozorovat a hodnotit. Podle Van den Bos (2001a) v situacích, ve kterých není známá důvěryhodnost druhé osoby, se lidé zaměřují na férovost postupů druhé osoby, což jim pomáhá v rozhodnutí, jak reagovat na daný výsledek. Jinými slovy, v situacích, ve kterých chybí informace o důvěře, může v procesu rozhodování fungovat procedurální spravedlnost jako heuristický zástupce, který pomáhá zhodnotit

výsledek, jež je přijat od autority (Van den Bos & Lind, 2002). Dodržování pravidel rovnosti, důslednosti, respektu a ospravedlnění je pozorovatelnější než takové kvality jako kompetence, integrita a shovívavost (Colquitt & Zipay, 2015). Pokud však osoba má informace o důvěryhodnosti nadřízeného, nepotřebuje tolik procedurální spravedlnost jako heuristického zástupce (Van den Bos & Lind, 2002).

Procedurální spravedlnost v roli heuristického zástupce potvrzují i další výzkumy. Van den Bos et al. (1998) v laboratorním výzkumu ukázali, že lidé, kteří postrádají informace o tom, zda mohou důvěřovat nějaké autoritě, se při hodnocení svých výsledků spoléhají na informace o procedurální spravedlnosti. Podobně Jones & Martens (2009) zjistili, že zaměstnanci využívají informace o férovosti jako heuristiku k odvození důvěry, když je důvěryhodnost autority v organizaci nejistá.

4.4 Relační model a model skupinové angažovanosti

Podle relačního modelu (*relational model*) jsou lidé sociálními tvory, kteří jsou obzvláště pozorní vůči signálům, které vyjadřují jejich postavení v příslušných sociálních skupinách. Status je klíčovým hlediskem, protože členství ve skupinách potvrzuje identitu lidí a tvoří velkou část jejich sebeúcty. Relační model tvrdí, že spravedlnost je jedním z nejsilnějších signálů statusu (Tyler & Lind, 1992). Když nadřízený chová k zaměstnanci respekt, tento akt signalizuje, že je zaměstnanec ceněn pracovní skupinou a má určité postavení. Naproti tomu, pokud se nadřízený rozhoduje proti zaměstnanci zaujatě, signalizuje to, že se zaměstnanec nachází na okraji skupiny a jeho postavení je diskutabilní (Colquitt & Zipay, 2015).

Na relační model později navázal model skupinové angažovanosti (*group engagement model*) autorů Tylera a Bladera (2003). Zatímco relační model se zabývá tím, proč zaměstnanci přemýšlejí o spravedlnosti, model skupinové angažovanosti se zaměřuje na postoje a chování, které plynou z vnímané spravedlnosti. Jakmile zaměstnanci určí, že je s nimi zacházeno spravedlivě a férově, povede to podle modelu skupinové angažovanosti k pocitům respektu a hrdosti (Tyler & Blader, 2003).

Respekt a hrdost mají dva důležité důsledky. Prvním z nich je identifikace se skupinou, kdy si jedinci zakládají svoji sebeúctu na úspěchu a psychické pohodě skupiny.

Identifikace se skupinou poté vede k tzv. behaviorální angažovanosti. Behaviorální angažovanost je popisována jako spolupracující chování, které má dvě formy. První z nich je povinná spolupráce, která je stanovená skupinou a druhá je spolupráce dobrovolná, která plyne z vlastní vůle zaměstnance (Tyler & Blader, 2003).

Výzkumy v celku podpořily výše uvedené teoretické předpoklady. Tyler et al. (1996) se zaměřovali na různé skupiny participantů a u všech došli víceméně ke stejným výsledkům. Výsledky ukázaly, že spravedlnost autorit predikovala pociťování respektu a pýchy ve skupině. Navíc, vnímání spravedlnosti predikovalo také jak povinnou spolupráci (např. dodržování pravidel skupiny), tak dobrovolnou spolupráci (např. pro-organizační chování). Studie Bladera & Tylera (2009) sledovala navíc ještě vliv identifikace. Výsledky ukázaly, že respekt, pýcha a identifikace působily jako mediátory mezi spravedlností a dobrovolnou spoluprací. Z této studie plyne, že pokud je se zaměstnanci zacházeno férově, identifikují se se svou skupinou či organizací a výsledkem je behaviorální angažovanost zaměstnance (Blader & Tyler, 2009; Colquitt & Zipay, 2015).

4.5 Teorie férovosti a Teorie deonance

Nezasvěcený člověk by mohl předpokládat, že koncept morálky byl od počátku pevně spjat se spravedlností a jejím výzkumem. Koneckonců, spravedlnost hraje významnou roli ve filozofickém zpracování etiky (např. Kant nebo Rawls). Také Levanthal (1980) tvrdí, že etika je jedno z důležitých pravidel procedurální spravedlnosti. Pojetí morálky však zůstalo překvapivě na okraji odborné literatury o spravedlnosti a férovosti prvních několik desetiletí, a to především kvůli svým kořenům v sociální psychologii spíše než ve filozofii. To se změnilo s představením Teorie férovosti (Folger & Cropanzano, 2001).

Teorie férovosti (*Fairness theory*) se zaměřuje na to, kdy jsou autority odpovědné za své chování, přičemž rozhodnutí o odpovědnosti závisí na třech srovnávacích faktech. Konkrétně, autority jsou zodpovědné za vzniklou situaci v případě, že (1) se nějaká událost mohla odehrát jinak, (2) pokud se autorita měla zachovat jinak, (3) by byl blahobyt na lepší úrovni, kdyby se tyto alternativy staly. Těmto třem myšlenkovým bodům se též říká kontrafaktuální myšlení (*counterfactual thinking*), respektive myšlení, které se zaměřuje na alternativní možný scénář. Vezměme si příklad, kdy zaměstnanec dostane nižší než očekávané zvýšení svého platu. Tento zaměstnanec bude vinit nadřízeného, pokud mohlo být navýšení platu vyšší (např. zásluhy zaměstnance byly dostatečně velké na přidělení

vyššího platu), pokud navýšení mělo být vyšší (např. větší platové navýšení by bylo spravedlivé a zasloužené) a pokud by byl blahobyt na vyšší úrovni vzhledem k alternativním možnostem (např. větší plat by výrazně ovlivnil blahobyt jedince) (Folger & Cropanzano, 2001; Colquitt & Zipay, 2015).

Problém morálky je zde zabalený ve slovním spojení „měl by“. Při rozhodování, zda měly autority jinak, zaměstnanci porovnávají jednání autorit s převládajícími etickými a morálními standardy (Folger & Cropanzano, 2001). Rozhodnutí o tom, že autorita měla jednat jinak znamená, že porušila nějakou normu chování. To vyvolá pocity nespravedlnosti a touhu někoho obvinít. Nicklin et al. (2011) dali účastníkům výzkumu šanci reagovat na událost tím, že otevřeně popsali své myšlenky. Výsledky ukázaly, že autority, které v nepříznivé situaci nejednaly správně, vyvolaly u účastníků více kontrafaktuálních myšlenek, přičemž tyto kontrafaktuální myšlenky byly spojeny s nižším vnímáním spravedlnosti.

Zatímco obavy o morálku se skrývají v jedné ze tří kontrafaktuálních myšlenek Teorie férovosti, v další teorii, která je odnoží Teorie férovosti, je morálka přímo v centru pozornosti. Teorie deonance (*Deonance theory*) tvrdí, že zaměstnanci přemýšlejí o otázkách spravedlnosti, protože ctnost je odměna sama o sobě. To znamená, že jedincům záleží na dodržování norem morálky samo o sobě, ať už se jedná o hodnocení jejich chování, chování nadřízeného nebo chování někoho jiného. Spravedlnost zde představuje způsob, jakým by se lidé měli chovat, ať už je to v jejich zájmu či nikoliv. Folger zastává totiž názor, že lidem záleží na spravedlnosti, protože respektují lidskou důstojnost a hodnotu a chtějí se chovat a jednat v souladu s tímto respektem. Slovo *deon* pochází z řeckého slova pro povinnost a povinnost je ústředním zájmem každodenního života (Folger, 1998; Folger et al., 2005).

Tato teorie se potvrdila v experimentálním výzkumu Colquitta et al. (2006). Výsledky výzkumu ukazují, že jednotlivci s vysokou morálkou (rys osobnosti) reagovali na spravedlnost pozitivněji. Další potvrzení pochází z pracovního prostředí, kde se ukazuje, že jedincům záleží na spravedlnosti, kterou jsou autority s to nabídnout, a nejen na té spravedlnosti, která je ve skutečnosti vnímána jako nabídnutá (Umphress et al., 2013). Aquino et al. (2006) zjistili, že se zaměstnanci zajímali o spravedlnost a prosazovali potrestání pachatelů, jen kvůli samotné spravedlnosti. Byli i ochotni za to zaplatit (i když ne za každou cenu), aby viděli, že bylo spravedlnosti učiněno zadost. Podobně studie autorů Skarlicki a Rupp (2010) ukázala, že zaměstnanci s vysokým morálním kodexem byli

ovlivnění špatným zacházením s jiným zaměstnancem, a chtěli potrestání viníka, i když se jich situace osobně nedotýkala.

4.6 Teorie řízení nejistoty

Podle Teorie řízení nejistoty (*Uncertainty management theory*) mají úsudky o férovosti specifickou psychologickou funkci, a sice pomáhají lidem zvládat pocity nejistoty. Podle této teorie se lidé začnou o férovost zajímat spíše v dobách velké nejistoty. Nejistota tak hraje důležitou roli při vytváření úsudků o férovosti. Pakliže jedinec danou událost vnímá jako férovou, pomáhá mu to vyrovnat se s pocitem nejistoty. Ta může pramenit z nejrůznějších zdrojů a situací. Může se jednat i o nejistotu, která nemusí mít logickou návaznost na pravidla spravedlnosti (Lind & Van den Bos 2002, Proudfoot & Lind, 2015; Van den Bos & Lind 2002). Podle Lind & Van den Bos (2002) „*se zdá, že se děje to, že lidé používají férovosti ke zvládnutí svých reakcí na nejistotu, nalézají útěchu v souvislostech nebo dokonce nesouvisejících zkušenostech o férovosti a nalézají další strádání v neférových zkušenostech*“ (str. 216).

Van den Bos se rozhodl ověřit tuto teorie experimentálně a společně s dalšími výzkumníky nabízejí přesvědčivou podporu pro předpovědi Teorie řízení nejistoty. V prvním experimentu Van den Bos (2001b) manipuloval nejistotu tím, že požádal některé účastníky, aby napsali o myšlenkách, emocích a fyzických symptomech, které zažívají, když zažívají nejistotu. Výsledky ukázaly, že účastníci, kteří předtím přemýšleli o nejistotě, reagovali daleko silněji na následné nespravedlivé postupy než účastníci, kteří o nejistotě nepřemýšleli. V druhém experimentu Van den Bos & Miedema (2000) manipulovali nejistotou tak, že požádali některé účastníky, aby psali o emocích vyvolaných přemýšlením o vlastní smrti. Výsledky opět ukázaly, že spravedlnost měla silnější vliv na reakce účastníků, kteří předtím přemýšleli o své vlastní smrtelnosti.

Přesvědčivé důkazy poskytují i další výzkumy. Van den Bos et al. (1997) ve svých výzkumech ukazují, že pokud jedinec nezná výsledky druhých lidí, je pro něj obzvlášť důležitá procedurální spravedlnost, tedy jestli jsou procedury, které vedou k výsledkům, spravedlivé. Tato zkoumání poskytují důkazy pro myšlenku, že nejistota ohledně toho, jak je s jedincem zacházeno v porovnání s ostatními, může vyvolat zvýšenou ostražitost k férovému zacházení (Van den Bos et al., 1997). Lind et al. (2000) ukazuje, že na férovosti

záleží více při ukončování pracovních poměrů zaměstnanců než v dobách, kdy tito zaměstnanci zastávali své pozice ve společnosti, což naznačuje, že férovost může nabývat na subjektivní důležitosti v dobách informační nejistoty. Colquitt et al. (2006) podávají zajímavé zjištění z výzkumu individuálních rozdílů a poskytují důkazy, že rozdíly v averzi ke ztrátě mají vliv na vnímání spravedlnosti. Lidé, kteří mají vysokou averzi ke ztrátě nebo jsou senzitivní ohledně nejistých situací a výsledků, reagují silněji na neférovost než lidé s nízkou averzí ke ztrátě. Thau et al. (2007) poukazují na spojitost mezi vnitřní nejistotou jedinců, vnímanou neférovostí a antisociálním chováním na pracovišti.

5. Důsledky vnímané (ne)spravedlnosti a (ne)férovosti

Nyní, když víme, proč jedinec přemýšlí o spravedlnosti, vyvstává zde další otázka, a sice, jaké jsou důsledky vnímané (ne)spravedlnosti a (ne)férovosti? Pokud dokážeme říct, jaké důsledky a konsekvence má vnímaná spravedlnost na pracovišti, dokážeme predikovat chování a postoje zaměstnanců, pokud se setkají s férovostí či neférovostí.

Tato kapitola se zaměřuje jak na pozitivní důsledky vnímané spravedlnosti a férovosti, tak i na důsledky negativní. Pokud se zaměstnanec setká se spravedlností a férovostí na pracovišti, může to mít vliv například na jeho pracovní výkon, organizační závazek, pro-organizační chování, pracovní spokojenost, angažovanost nebo psychologické bezpečí. Pokud však zaměstnanec postrádá spravedlnost a férovost na pracovišti, případně zažívá nespravedlnost a neférovost, nejenom, že výše zmíněné pozitivní důsledky vnímané spravedlnosti a férovosti nebudou přítomny, ale mohou se objevit i negativní reakce, mezi které patří negativní emoce, negativní pracovní chování, vyhoření, záměr odejít z organizace, případně skutečný odchod zaměstnance ze společnosti.

5.1 Pozitivní důsledky

5.1.1 Pracovní výkon

Velká část odborné literatury poskytl přesvědčivé důkazy o tom, že pracovní výkon je klíčovým důsledkem vnímané organizační spravedlnosti (Cohen-Charash & Spector, 2001; Colquitt et al., 2013; Lam et al., 2002; Rup & Cropanzano, 2002). Zlepšení vnímání spravedlnosti na pracovišti zvyšuje produktivitu a výkon (Karriker & Williams, 2009).

Pracovní výkon však není jednotný konstrukt. Podle Spector a Foxe (2002) mezi pracovní výkon patří plnění úkolů a pro-organizační chování.

Plnění úkolů (*task performance*) by se dalo jednoduše popsat jako chování, které se týká plnění základních povinností a úkolů na dané pozici (Borman & Motowidlo, 1993). Výzkumy ukazují, že vnímání spravedlnosti a férovosti má pozitivní vliv na plnění úkolů zaměstnance (Colquitt et al., 2013; Devonish & Greenidge, 2010; Zapata-Phelan et al., 2009).

Pro-organizační chování (*organizational citizenship behavior*) popisuje Organ (1997) jako dobrovolné chování zaměstnance, které není součástí jeho smluvních úkolů, zaměstnanec jej provádí na základě vlastního uvážení, a toto chování tak ve výsledku podporuje efektivní fungování organizace. Hlavní rozdíl je jednoduše řečeno v tom, že plnění úkolů je povinné, zatímco pro-organizační chování je naopak dobrovolné. I zde byl zjištěn pozitivní vliv spravedlnosti a férovosti na pro-organizační chování, k čemuž poskytují důkazy četné výzkumy (Colquitt et al., 2001; Colquitt et al., 2013; Blader & Tyler, 2009; Dalal, 2005; Spector & Fox, 2002).

5.1.2 Organizační závazek

Podle Meyera a Allena (1991) je závazek psychologický stav, který má tři oddělitelné složky, jež odrážejí touhu (afektivní závazek), potřebu (pokračování závazku) a povinnost (normativní závazek) zůstat zaměstnán v dané organizaci. Značná část výzkumu říká, že organizační spravedlnost má vliv na organizační závazek (Cohen-Charash & Spector, 2001; Colquitt et al., 2013; Fulford, 2005; Lazauskaite-Zabielske et al., 2019; Zaman et al., 2010).

Výzkumníci se tedy shodují na zjevném vlivu organizační spravedlnosti na organizační závazek, v čem se už tolik neshodují je ovšem vliv jednotlivých druhů spravedlnosti na organizační závazek. Ačkoliv našli Cohen-Charash a Spector (2001) ve své meta-analýze největší vliv procedurální spravedlnosti na organizační závazek, zdůrazňují i vliv distributivní a interakční spravedlnosti. Podobně hodnotí Fulford (2005) vliv distributivní a procedurální spravedlnosti na organizační závazek. Lowe a Vodanovich (1995) naopak hodnotí distributivní spravedlnost jako silnější prediktor organizačního závazku oproti spravedlnosti procedurální. Colquitt et al. (2001) a Masterson et al. (2000)

pak na základě svých výzkumů hodnotí procedurální spravedlnost jako silnější prediktor organizačního závazku, oproti spravedlnosti interakční.

5.1.3 Pracovní spokojenost

Značná část výzkumu se též orientovala na zkoumání pracovní spokojenosti v souvislosti s organizační spravedlností. Logicky by se dalo očekávat, že vnímaná spravedlnost bude mít vliv na pracovní spokojenost, tedy že pokud budou zaměstnanci v práci zažívat spravedlnost a férovost ze strany jejich nadřízeného či organizace jako celku, budou se cítit v práci spokojeněji. Tento předpoklad byl potvrzen četnými studiemi a je dokázáno, že spravedlnost v práci má pozitivní dopad na spokojenost zaměstnance v organizaci (Cohen-Charash & Spector, 2001; Díaz-Garcia, 2014; Fatt et al., 2010; Kim & Leung, 2007; Lazauskaite-Zabielske et al., 2019; Lowe & Vodanovich, 1995; Paltán-Pérez et al., 2012; Spagnoli et al., 2017).

Podle Cohen-Charashe a Spector (2001) a jejich meta-analýzy je pracovní spokojenost spojena s distributivní, procedurální, i interakční spravedlností. Výsledky výzkumů však v otázce dimenzí spravedlnosti nejsou jednotné. Některým výzkumníkům vycházejí důležité všechny druhy spravedlnosti, jiným pouze některé, resp. signifikantní vliv pouze některého druhu spravedlnosti. Například McFarlin a Sweeney (1992) uvádějí největší vliv distributivní spravedlnosti. Naopak Clay-Warner et al. (2005) a jejich výsledky výzkumu ukazují na větší vliv procedurální spravedlnosti. Masterson et al. (2000) tvrdí, že procedurální spravedlnost se ukazuje jako silnější prediktor pracovní spokojenosti oproti spravedlnosti interakční, nicméně obě spravedlnosti ukázaly signifikantní nezávislý vliv.

5.1.4 Angažovanost

Průkopníkem pojmu angažovanost (*engagement*) je W. A. Kahn (1990), který hovoří o osobním připojení a odpojení v práci, kdy se lidé neustále připojují a odpojují do a z pracovní role. Ačkoliv se jedná o pojem, který je znám v odborné literatuře přes třicet let, většímu a širšímu zájmu se těší až v posledních letech. Podle Schaufeli et al. (2017) bylo podle Google Scholar v roce 2000 13 článků, které měly v názvu buď pracovní či

zaměstnaneckou angažovanost. V roce 2015 to bylo 814 studií a o pár měsíců později v červnu 2016, to bylo již 4600 studií (Schaufeli et al., 2017). To dokazuje, že angažovanost získala v posledních letech velkou popularitu a zájem ze strany vědců.

Za jeden z nejpoužívanějších nástrojů na měření angažovanosti je považován *Utrecht Work Engagement Scale* – zkráceně UWES, jehož autoři jsou Schaufeli a Bakker (2003). Jedná se o sebehodnotící dotazník, který zahrnuje tři dimenze, z nichž první je energie (*vigor*), která je charakterizována jako „*vyšoká úroveň energie a psychické odolnosti při práci, ochota investovat úsilí do své práce a vytrvat i tváří v tvář obtížím*“ (Schaufeli et al., str. 74, 2002). Druhá dimenze se nazývá oddanost (*dedication*) a je charakterizována jako „*pocity významnosti, nadšení, inspirace, hrdosti a výzvy*“ (Schaufeli et al., str. 74, 2002). Poslední dimenze se nazývá pohlcení (*absorbition*) a je charakterizována jako „*být plně koncentrovaný a hluboce ponořený do své práce, přičemž čas rychle plyne a jedinec má potíže se od práce odpoutat*“ (Schaufeli et al., str. 74, 2002).

Jako jeden z prvních začal vztah mezi angažovaností na jedné straně, a distributivní a procedurální spravedlností na straně druhé, zkoumat Saks (2006). Výsledky jeho výzkumu ukázaly signifikantní vztah mezi procedurální spravedlností a organizační angažovaností, podobně jako studie Stroma et al. (2014). Zájem vědců se poté přesouval ze západu spíše na východ do zemí jako je Čína a Indie. Vztah mezi spravedlností a angažovaností dokazuje též studie Li (2012). Výzkum Lyu (2016) ukázal pozitivní vliv distributivní, procedurální i interakční spravedlnosti na pracovní angažovanost. Deepa (2020) ve svém výzkumu využívá čtyři dimenze spravedlnosti (interakční rozděluje na interpersonální a informační) a dochází k podobným výsledkům, kdy u všech dimenzí spravedlnosti nachází pozitivní vliv na pracovní angažovanost.

5.1.5 Psychologické bezpečí

Podle Edmondson (1999) se dá psychologické bezpečí popsat jako zaměstnancovo přesvědčení, že pracoviště je bezpečné místo, kde může klást otázky, přiznat svou chybu či přijít s novým nápadem. Když zaměstnanci vnímají vysokou úroveň psychologického bezpečí, sebevědomě žádají o pomoc, otevřeně promluví (např. o tom, že udělali nějakou chybu), vyjádří různé názory či postoje a necítí se trapně, když se odlišují od ostatních (Nembhard & Edmondson, 2006).

Psychologické bezpečí nebylo v souvislosti s organizační spravedlností či férovostí prozatím příliš zkoumáno. Jednou z výjimek je výzkum Lyu (2016) z Šanghajske univerzity. Ve výzkumu byla zkoumána organizační spravedlnost, angažovanost, psychologické bezpečí a jednotlivé vztahy mezi nimi. Výsledky výzkumu ukázaly pozitivní vliv organizační spravedlnosti na angažovanost, kdy psychologické bezpečí působilo jako mediátor (Lyu, 2016).

5.2 Negativní důsledky

5.2.1 Negativní emoce

Negativními emocemi ve spojení se spravedlností se zabýval již Homans (1961). Podle něj zažívá jedinec negativní emoce, pokud se jej dotýká nespravedlnost ať už v jeho prospěch či neprospěch. Bies a Tripp (2002) zastávají názor, že na spravedlnosti a férovosti záleží, protože jejich nepřítomnost může vyvolat morální pobouření, které zahrnuje pocity hněvu a zášti namířené proti autoritě. Výzkumníci později souhlasili, že negativní emoce jako hněv jsou obzvláště pravděpodobné, pokud zaměstnanci vnímají organizační rozhodnutí, resp. manažerské jednání, jako nespravedlivé (Goldman, 2003, Folger, 1986; Sheppard et al., 1992). Kromě hněvu se může objevit i hostilita, zahanbení či vina (Harlos & Pinder, 2000).

Kdy jsou však negativní emoce zaměřeny ven (např. hněv) a kdy naopak dovnitř (např. vina)? Podle Homanse (1961) pociťují lidé hněv, když je distributivní nerovnováha v jejich neprospěch, a vinu v případě, kdy je nerovnováha v jejich prospěch. Barclay et al. (2005) z části souhlasí a z části nikoliv. Klíčová je podle nich procedurální a interakční spravedlnost. Obě spravedlnosti slouží jako nositelé atribuční informace. To znamená, že když jednotlivci zažijí nepříznivé distribuční výsledky, mohou využít buď procedurální nebo interakční spravedlnosti jako zdroje informací pro určení odpovědnosti druhé strany za výsledek. Pokud je procedurální nebo interakční spravedlnost nízká, mohou jednotlivci připisovat vinu za své nepříznivé výsledky druhé straně, což je spojeno s negativním hodnocením a negativními emocemi zaměřenými navenek (hněv a hostilita). Nepříznivé výsledky, které jsou přijímány procesně nebo interakčně spravedlivým způsobem, však mohou být nebezpečné pro jedince samotného, protože je náročnější svalovat vinu na někoho jiného a častěji tak může jedinec negativní emoce směřovat k vlastní osobě (stud a vina)

(Schroth & Shah, 2000). Důležité je, že příznivé výsledky nezmírnily účinky nízké procedurální nebo interakční spravedlnosti v prožívání negativních emocí směřovaných navenek. Jinými slovy, i když zaměstnanci dosáhli výhodného výsledku, ale takového, kterého bylo dosaženo neférovými postupy a zacházením, nezmírnilo to jejich pocíťování hněvu a hostility (Barclay et al., 2005).

5.2.2 Negativní reakce

Vnímaná nespravedlnost nemusí zůstat pouze u emocí, ale může se projevit i v chování zaměstnance. Takové chování může mít na pracovišti mnoho podob, včetně nízkého pracovního nasazení, úmyslného nesprávného provádění úkolů, záměrného poškozování zařízení, kradení zásob nebo materiálu, prodlužování přestávek, hypochondrie, šíření fám o kolezích v práci, odmítání pomoci druhým v práci, nehlášení problémů, vyřizování osobních záležitostí v práci, záměrné plýtvání časem, sabotování projektů či ignorování nebo slovní napadání lidí v práci (Folger & Skarlicki, 2005; Greenberg, 1993; Skarlicki & Folger, 1997). V odborné literatuře se objevuje více souhrnných pojmů, kterými se dá označit výše uvedené negativní chování, a sice kontraproduktivní pracovní chování, organizační odvetné chování či sabotáže v pracovním prostředí. Tyto koncepty se značně překrývají a výzkumy ukazují, že jak kontraproduktivní pracovní chování, tak organizační odvetné chování a sabotáže v pracovním prostředí ovlivňuje vnímaná spravedlnost a férovost.

Kontraproduktivní pracovní chování (*counterproductive work behavior* = CWB) popisují Robinson a Bennett (1995) jako dobrovolné chování, které porušuje významné organizační normy a tím ohrožuje blahobyt organizace, jejích členů nebo obou zároveň. Oproti řádnému plnění úkolů a pro-organizačnímu chování se jedná o negativní chování, jež může škodit organizaci i jejím zaměstnancům. Zde byl podle výzkumů zjištěn negativní vztah mezi spravedlností a férovostí, resp. čím vyšší vnímali zaměstnanci nespravedlnost a neférovost, tím vyšší úroveň kontraproduktivního pracovního chování vykazovali (Cohen-Charash & Mueller, 2007; Colquitt et al., 2013; Dalal, 2005; Devonish & Greenidge, 2010; Chernyak-Hai & Tziner, 2014; Miles et al., 2002; Spector & Fox, 2002).

Sabotáž na pracovišti je chování, jehož cílem je poškodit, narušit nebo podvrátit činnost organizace pro osobní účely sabotéra vytvářením nepříznivé publicity, trapnosti,

zpožděním ve výrobě, poškozením majetku, ničením pracovních vztahů nebo škozením zaměstnancům či zákazníkům (Crino, 1994). Ve výzkumu Ambrose et al. (2002) byla nespravedlnost nejčastější příčinou sabotáže. Výzkumníci dále zjistili, že nízká interakční spravedlnost vedla s vyšší pravděpodobností k odplatě, zatímco nízká distributivní spravedlnost vedla jedince s vyšší pravděpodobností k obnovení distributivní rovnováhy.

Zajímavá zjištění podali ve své studii výzkumníci Skarlicki a Folger (1997), a sice, že chování ve smyslu odplaty (*organizational retaliatory behaviors* = ORB) je spojeno s distributivní, procedurální i interakční spravedlností. Výsledky dále ukázaly, že vztah mezi distributivní spravedlností a ORB byl významný pouze tehdy, když byla nízká procedurální i interakční spravedlnost. Vysoká úroveň procedurální spravedlnosti tak ovlivňovala tendence jedince k odplatě, i když vnímali nízkou úroveň distributivní a interakční spravedlnosti.

Podobně při vysoké úrovni interakční spravedlnosti nebyly významné nízké úrovně distributivní a procedurální spravedlnosti. Z toho vyplývá, že když nadřízení prokazují přiměřenou citlivost a zájem o zaměstnance, zacházejí s nimi důstojně a s respektem, zdá se, že tito zaměstnanci jsou do určité míry ochotni tolerovat jak nespravedlivé platy, tak nespravedlivé postupy, které by jinak přispěly k odvetným tendencím zaměstnance (Skarlicki & Folger, 1997).

5.2.3 Vyhoření

Vyhoření je metafora, která se běžně používá k popisu stavu nebo procesu duševního vyčerpání, podobně jako udušení ohně nebo zhasnutí svíčky (Schaufeli & Buunk, 1996). Podle Maslach et al. (1997) vyhoření zahrnuje pocity překročení vlastních zdrojů (syndrom emočního vyčerpání), vzdálený postoj k práci, který se vyznačuje tím, že se s klienty zachází spíše jako s předměty než jako s lidmi (cynismus) a rozvoj negativních emocí a postojů nekompetentnosti ohledně své profesní role.

Dosavadní výzkum spravedlnosti na pracovišti a vyhoření poskytuje přesvědčivé důkazy o vlivu spravedlnosti na vyhoření. Buunk a Schaufeli (2018) zjistili, že když člověk pociťuje distributivní nerovnováhu, pravděpodobně dojde k vyhoření. Podle Lambert et al. (2010) jak distributivní spravedlnost, tak procedurální spravedlnost negativně souvisí

s nevyhořením. Brotheridge (2003) podobně poznamenala, že vnímání distributivní a procedurální spravedlnosti snižuje emoční vyčerpání zaměstnanců, kdy procedurální spravedlnost měla větší vliv oproti spravedlnosti distributivní. Převahu procedurální spravedlnosti nad dalšími druhy spravedlnosti potvrdili ve výzkumu Moliner et al. (2005a).

Moliner et al. (2005b) v dalším výzkumu zkoumali, jaký má vliv ne/spravedlivé chování nadřízeného nikoliv na jedince, ale na skupinu jako celek a došli k závěru, že pokud se nadřízený chová ke skupině spravedlivě, míra vyhoření na úrovni pracovní jednotky se sníží. V předchozích výzkumech, kde bylo cíleno především na jednotlivce, byla identifikována procedurální spravedlnost jako klíčová. Moliner a její kolegové (2005b) však v kontextu skupiny uvádějí jako důležitější interakční spravedlnost. Procedurální spravedlnost nebyla dle nich významně spojena s vyhořením.

5.2.4 Záměr odejít z organizace

Záměry k odchodu (*turnover intentions*) jsou popisovány jako vědomá a záměrná ochota zaměstnance opustit organizaci (Tett & Meyer, 1993). V poslední době se o tyto úmysly začali zajímat výzkumníci nejen proto, že manažeři mohou porozumět příčinám toho, proč chce zaměstnanec opustit organizaci, ale také proto, že záměry k odchodu jsou prediktorem skutečného odchodu zaměstnance z organizace (Chang et al., 2013; Flint et al., 2013). Odchod zaměstnanců ze společnosti se stává jedním z velmi drahých problémů současnosti. Některé studie hovoří až o nákladech ročního platu daného zaměstnance, nemluvě o ztraceném know-how, dovednostech, produktivitě zaměstnance, stejně jako vynaloženým nákladům na hledání a zaškolování zaměstnanců nových (Boroş & Curşeu, 2013). Je tedy v nejlepším zájmu samotných firem, aby se začaly zajímat o záměry svých zaměstnanců opustit danou organizaci.

Výzkum Ambrose & Schminkeho (2009) ukázal negativní korelaci mezi vnímanou celkovou férovostí a záměrem k odchodu z organizace. Velmi podobné výsledky ukázala také studie Jonese a Martense (2009) téhož roku či novější výzkumy (např. Herda & Lavelle, 2012; Lambert et al., 2010; Lazauskaite-Zabielske et al., 2019; Sharoni et al., 2012; Vaamonde et al., 2018). Z těchto výzkumů vyplývá, že organizační spravedlnost a férovost mohou mít významný vliv na úmysly či záměry k odchodu z organizace, které pokud nebude organizace či nadřízený řešit, mohou vést ke skutečnému odchodu zaměstnance z organizace.

6. Prevence vnímání nespravedlnosti a neférovosti

Jak jsme si ukázali v předchozí kapitole, usilování o spravedlnost a férovost na pracovišti přináší mnoho benefitů, kdežto nestaráni se o spravedlnost a férovost, ba přímo nespravedlnost či neférovost sama přinášejí potenciálně velké množství ztrát a společnost či nadřízeného mohou přijít draho. Jak je tedy možné se vyvarovat tomu, aby zaměstnanci v práci nevnímali nespravedlnost a neférovost, resp. jak můžeme spravedlnosti a férovosti využívat v náš prospěch? Dle Colquitta a Zipay (2015) jsou důležité dvě hlavní záležitosti. Zprv je nutné, aby spravedlnost, resp. férovost pronikla do fungování samotné organizace. Zadruhé, spravedlnost a férovost je nutné vzít vždy v potaz, pokud ve společnosti nastane nějaká nová technologická či obchodní změna.

Colquitt a Zipay (2015) uvádějí praktické tipy, které mohou organizace či nadřízení využít a doporučení, v jakých situacích a příležitostech je obzvlášť dobré dbát na spravedlnost a férovost, aby byl využil její maximální možný pozitivní potenciál.

Tabulka 1: Prevence vnímání nespravedlnosti a neférovosti (Colquitt a Zipay, 2015)

Praktické kroky
Zvažujte spravedlnost s ohledem na každé rozhodnutí o lidských zdrojích, ke kterému v organizacích dochází:
Zajistěte, aby byl nábor a výběr nových zaměstnanců veden spravedlivě.
Strukturujte a přiřazujte zaměstnancům školení s ohledem na pravidla spravedlnosti.
Použijte pravidla spravedlnosti k vývoji a správě hodnocení výkonu a návrhu odměn.
Udělejte ze zásad spravedlnosti ústřední místo v jakékoli komunikaci týkající se odchodu zaměstnance:
Zavažte se k vytvoření kultury spravedlnosti integrací férovosti do organizačních přesvědčení, hodnot a artefaktů.
Zdůrazněte férovost ve zveřejněných dokumentech a označte ji za prioritu společnosti.
Oslavujte a ritualizujte případy obzvláště férového zacházení.
Zahrňte férovost jako ústřední rozměr v hodnocení nadřízených:
Podporujte spravedlnost a férovost tím, že budete držet krok s klíčovými změnami na pracovišti.
Udržujte kvalitní interakci podporou včasné, zdvořile a otevřené elektronické komunikace.
Zvažte reakce zaměstnanců na férovost při vytváření zásad týkající se postupů elektronického monitorování.
Pochopte dopad technologií překračující hranice na četnost informací a zkušeností, jež se týkají spravedlnosti.

Cropanzano a jeho kolegové (2007) jdou v rámci podpory spravedlnosti a férovosti na pracovišti více do hloubky, zaměřují se na běžné a důležité situace na pracovišti, mezi které patří nábor a výběr nových zaměstnanců, hodnocení výkonu, systém odměňování, řešení konfliktů a snižování stavů.

6.1 Nábor a výběr nových zaměstnanců

Pro mnoho kandidátů je proces náboru a výběru jejich prvním seznámením s organizací. To, jak se s nimi v této době zachází, může mít budoucnu pozitivní a negativní důsledky. Uchazeči, kteří mají pocit, že se s nimi zachází spravedlivě, si vytvoří s větší pravděpodobností o organizaci pozitivní dojem (Bauer et al., 2001) a mohou ji tak doporučit svým přátelům či známým (Smither et al., 1993). Na druhou stranu, pokud uchazeč vnímá proces výběru jako neférový, může jeho chování vyústit až v ochotu jít do soudního sporu (Bauer et al., 2001). Tento výzkum ukazuje, že se organizacím vyplatí věnovat tomuto tématu pozornost. Spravedlivý přístup k uchazečům ve výběrovém řízení vytváří společnosti základ pro vztah spravedlnosti a důvěry, až/pokud se tito uchazeči stanou zaměstnanci (Cropanzano et al., 2007).

Podle výzkumníků z oblasti recruitmentu jde kandidátům o více, než jen o to získat či nezískat pracovní místo. Jelikož uchazeči často nevědí, proč ve výběrovém řízení neúspěšně skončili a proč pracovní místo nezískali nebo jakou má kvalifikaci osoba, která pracovní místo získala, distributivní spravedlnost zde není tolik zásadní. Daleko podstatnější je v tomto případě procedurální a interakční spravedlnost, tedy to, jaký je proces výběrového řízení a jak je s uchazeči během něj zacházeno. Také je důležité si uvědomit, že proces výběru začíná se začátkem náboru a počáteční komunikací zahrnující veškerý kontakt s kandidátem až po předložení pracovní nabídky nebo odmítnutí (Cropanzano et al., 2007; Gilliland & Hale, 2005).

Z hlediska procedurální spravedlnosti jsou rozhodující dvě věci. Zaprvé vhodné otázky a kritéria výběru. Kandidáti očekávají otázky a testy, které jsou v nějakém vztahu k pracovní pozici, na kterou se hlásí (Gilliland, 1994; Ryan & Chan, 1999). Příliš osobní otázky a některé testy mohou být až příliš velkým zásahem do soukromí uchazečů (Bies & Moag, 1986; Kravitz et al., 1996). Zadruhé je důležité poskytnutí přiměřené možnosti kandidátovi předvést schopnosti a dovednosti během výběrového procesu a dopřát mu tak

dostatek času při výběrovém rozhovoru. Pokud jsou využity ve výběrovém řízení nějaké testy testující schopnosti či dovednosti, spravedlnost může být posílena tím, že se uchazeči umožní test opakovat v případě, že je přesvědčen, že v dané situaci nepodal svůj nejlepší výkon (Truxillo et al., 2001).

Tato pravidla se zdají být odůvodněná a vcelku jednoduchá. Pokud se však podíváme na doporučené praktiky v oblasti recruitmentu, můžeme narazit na něco, čemu Folger a Cropanzano (1998) říkají paradox spravedlnosti. Ten spočívá v tom, že mnoho nástrojů s vysokou prediktivní validitou může být vnímáno jako nespravedlivé. Pokud vezmeme v potaz výkonové a osobnostní testy, jedná se o nástroje s vysokou validitou, ale kandidáti je nemusí vnímat férově (Schmidt & Hunter, 1998; Steiner & Gilliland, 1996). Otázky v těchto testech většinou nesouvisí s pracovní pozicí a kandidáti nemusí mít pocit, že dostali příležitost prezentovat své skutečné schopnosti a dovednosti. Opačný efekt můžeme pozorovat, pokud minci pootočíme. Kandidáti považují za spravedlivý například nestrukturovaný rozhovor, protože jim poskytne volné pole působnosti a může jim tak pomoci ukázat jejich kvalifikaci (Latham & Finnegan, 1993). Z hlediska validity se však nestrukturované rozhovory řadí mezi nástroje s velmi nízkou prediktivní validitou (Huffcutt & Arthur, 1994). Přidání strukturovaných otázek do rozhovoru zvýší prediktivní validitu, ale sníží vnímání procedurální spravedlnosti (Cropanzano et al., 2007).

Cropanzano et al. (2007) nabízejí tři řešení, jak pracovat s paradoxem spravedlnosti v rámci náboru nových zaměstnanců. Zaprvé, používat testy, resp. úlohy, které mají vztah k pracovní pozici, na kterou se jedinec hlásí a modelové situace, kde je hodnocen výkon. Obě metody mají vysokou prediktivní validitu a jsou vnímány procedurálně spravedlivě (Roth et al., 2005; Steiner & Gilliland, 1996).

Zadruhé, společnost by měla upravit své screeningové nástroje, např. výkonovou diagnostiku. Pokud společnost používá výkonové testy, měla by upřednostnit konkrétní úlohy před abstraktními (Smither et al., 1993). Výběrový rozhovor by měl být podle Gillilanda & Steinera (1999) kombinací jak nestrukturovaného rozhovoru, kdy kandidát dostane příležitost se předvést, tak behaviorálních otázek, které vykazují vysokou prediktivní validitu.

Zatřetí, je dobré se zaměřit nejen na procedurální spravedlnost, ale také na spravedlnost interakční. Interakční spravedlnost má tu moc zmírnit negativní důsledky procedurální nespravedlnosti (Cropanzano et al., 2007). Podle výzkumu je interakční

spravedlnost pro kandidáty velmi důležitá (Bies & Moag, 1986; Gilliland, 1995). V kontextu výběru a náboru interakční spravedlnost zahrnuje kupříkladu zacházení s kandidátem, upřímné informování a včasnou zpětnou vazbu. Podle Rynes et al. (1991) je informování kandidátů podstatné zejména v případě, že ve výběrovém procesu dochází k neočekávanému zpoždění či neobvyklým metodám a postupům výběru.

6.2 Hodnocení výkonu

Většina velkých organizací provádí hodnocení výkonu za účelem přidělování odměn, identifikace kandidátů na povýšení a rozvoje lidského kapitálu. I když jsou tato hodnocení užitečná, zaměstnanci z nich mají obavy a jejich provádění je často problematické. Folger a Cropanzano (1998) pozorovali tzv. fenomén „mizejícího hodnocení výkonu“. Při průzkumu většina manažerů uvedla, že poskytla hodnocení výkonu, zatímco mnoho jejich podřízených uvedlo, že žádná hodnocení nedostali. Další výzkum ukazuje, že hodnocení mohou být ovlivněna firemním politikařením (Longenecker et al., 1987), kognitivními omezeními hodnotitele (DeNisi & Williams, 1988) a sociálním kontextem, ve kterém jsou prováděna (Levy & Williams, 2004). Tato zjištění nám říkají, že proces hodnocení výkonu může obsahovat mnoho nejasností a že je v něm prostor pro nesouhlasné názory rozumných lidí.

Cawley et al. (1998) provedli meta-analýzu, do které bylo zahrnuto 27 studií, které zkoumaly zapojení zaměstnanců do hodnocení jejich výkonu. Výzkumníci zjistili, že zaměstnanci byli s hodnocením spokojenější a hodnotili jej jako férovější, pokud jim bylo umožněno během hodnocení říct jejich vlastní názor. Z hlediska procedurální spravedlnosti nic převratného. Zajímavé na tom je to, že k tomuto efektu docházelo, i když jejich slovní účast neměla na hodnocení žádný vliv. Prostá možnost vyjádřit svůj názor způsobila, že zaměstnanci byli danému hodnocení více nakloněni.

Cropanzano et al. (2007) inspirováni Folgerem et al. (1998) navrhuji tzv. řádný procesní přístup v hodnocení výkonu (*due process approach to performance appraisal*). Ten zahrnuje 3 oblasti, mezi které patří přiměřené oznámení, spravedlivé vyslechnutí a posouzení na základě důkazů.

Přiměřené oznámení zahrnuje informování osob s předstihem o tom, kdy a podle jakých kritérií budou hodnoceny. Z hlediska spravedlnosti jde o něco víc. Je užitečné, aby se pracovníci podíleli na vypracování standardů výkonu a aby byly tyto standardy široce

dostupné. Z toho vyplývá, že pravidelná zpětná vazba, na kterou se mohou zaměstnanci připravit, je nezbytná. Spravedlivé vyslechnutí znamená, že zaměstnanci bude poskytnuta možnost sdělit svůj názor. Znamená to také možnost vyjádřit vlastní interpretaci událostí, včetně případného oprávněného nesouhlasu s nadřízeným. Posouzení na základě důkazů znamená, že hodnocení by mělo být přesné, založené na datech a rozhodnutí by mělo splňovat atributy formálního procesu. V ideálním případě by nadřízení v roli hodnotitelů měli projít školením, které by nadřízeným ukázalo, jak správně a přesně hodnotit podřízeného a jak se nenechat ovlivnit firemním politikařením (Cropanzano et al., 2007).

6.3 Systém odměňování

Systém odměňování by měl plnit dva cíle. Měl by motivovat k individuálnímu výkonu a udržet skupinovou soudržnost. I když jsou oba cíle přínosné, výzkum distributivní spravedlnosti ukazuje, že není snadné dosáhnout obou cílů současně. Spravedlivé rozdělování/alokace mohou podnítit individuální výkon některých zaměstnanců. Výkonnější zaměstnanci tak mohou být podle distributivní spravedlnosti lépe odměňováni s ohledem na jejich příspěvky. Výsledná nerovnost může být však rušivá (Cropanzano et al., 2007). Ve studii Pfeffer a Langton (1993) zkoumali výzkumníci rozptyl mezd pracovníků na jedné univerzitní fakultě. Výsledky výzkumu ukázaly, že když byl rozptyl mezd vysoký, vyučující hlásili menší spokojenost a menší spolupráci s kolegy. Celková produktivita, co se týče výzkumné práce, také poklesla.

Platit všem stejně ale také není řešení. Ve skutečnosti rovnoměrná distribuce může posílit skupinovou harmonii, ale sama o sobě může vytvářet i problémy. Klíčovým problémem je externí spravedlnost (*external equity*). Vysoce výkonní zaměstnanci nebo zaměstnanci se vzácnými dovednostmi mohou mít na trhu práce větší hodnotu. Pokud budou jejich platy zastropovány, aby byla zachována interní spravedlnost (*internal equity*), mohou tito zaměstnanci hledat práci jinde (Cropanzano et al., 2007).

Jak tedy přistupovat k přerozdělování odměn? Opět nám zde může pomoci procedurální spravedlnost. Ti, kteří jsou nespokojeni se svým platem/odměnou, mohou i tak zůstat věrni svému zaměstnavateli, pokud vnímají firemní procedury, které se vztahují k odměňování, jako férové. Pokud tedy organizace nechce, aby ji zaměstnanci opouštěli a chce zachovávat externí spravedlnost, může tak učinit a riskovat interní nespravedlnost, ale

pouze po tu dobu, po kterou jsou procedury spojené s rozdělováním odměn vnímány jako férové (Cropanzano et al., 2007; Pfeffer & Langton, 1993). McFarlin a Sweeney (1992) provedli průzkum u více jak 600 zaměstnanců v bankovním sektoru. Výsledky ukázaly, že pokud byla distributivní spravedlnost nízká, zaměstnanci hlásili menší spokojenost s prací a platem, což je skutečnost, která byla dokázána několika desítkami výzkumů (např. Cohen-Charash & Spector, 2001). Částečně však byly tyto negativní konsekvence kompenzovány procedurální spravedlností. Pokud byla procedurální spravedlnost vysoká, zaměstnanci projevovali větší závazek k organizaci a pozitivní reakce ke svému nadřízenému. Je tak nepravděpodobné, že by jedinci, kteří nejsou spokojeni se svým platem, pomlouvali společnost, ve které jsou postupy a procedury spravedlivé (Cropanzano et al., 2007).

Kromě procedurální spravedlnosti zde může pomoci i spravedlnost interakční. Vezměme si například nepříliš populární situaci, a sice plošné snižování platů. Greenberg (1993) zjistil, že rozdíly v komunikování o snížení platů ve dvou výrobních závodech produkovaly dramaticky odlišné výsledky. Klíčem bylo interpersonální zacházení. V prvním závodě pověřený pracovník zdvořile, ale rychle, během zhruba 15 minut, oznámil snížení platů o 15 %. Ve druhém případě pověřený pracovník strávil v závodě přibližně hodinu a půl, promlouval k lidem, odpovídal na otázky a vyjadřoval lítost nad plošným snížením platů. Během následujících 10 týdnů byly krádeže ve druhém závodě signifikantně nižší než v závodě prvním. V obou závodech podalo výpověď celkem 13 zaměstnanců, z nichž 12 patřilo do první skupiny, ve které byli zaměstnanci neadekvátně informováni o snížení platů (Greenberg, 1993).

Nikdo nechce mít snížen plat. Pokud však taková situace nastane a zaměstnancům se někdo adekvátně věnuje, vše jim vysvětlí, odpovídá na otázky, projeví lítost a pochopení, zaměstnanci nemají takovou potřebu ventilovat si svou zlost vůči organizaci (Cropanzano et al., 2007).

6.4 Řešení konfliktů

Řešení konfliktů je další nedílnou součástí zodpovědnosti každého manažera. Podle Thomase & Schmidta (1976) a Schermerhorn (1998) tráví manažeři až 20 % jejich času řešením sporů mezi zaměstnanci nebo jejich následky. Konflikt je považován za přirozený

proces mezi lidmi a jako takový je nevyhnutelným aspektem práce manažera (Markowich & Farber, 1987). Řešení konfliktu může být o to náročnější, pokud jsou obě strany neústupné. V takové situaci může nadřízený dát prostor oběma stranám a vyslechnout je, ale bude to on, kdo bude muset učinit konečné rozhodnutí. Taková situace se nazývá arbitráž a je ze své podstaty autokratická. Arbitráž může znít riskantně, protože při ní hrozí distributivní nespravedlnost. Nadřízený učiní rozhodnutí, které nebude ani jednou stranou dopředu schváleno (Cropanzano et al., 2007).

Pokud je během rozhodnutí přítomna jakákoliv složka spravedlnosti (distributivní, procedurální či interakční), celkové hodnocení situace bude lepší (Goldman, 2003). Pokud bude nadřízený zachovávat procedurální spravedlnost, je nepříznivý výsledek méně destruktivní, než by se dalo předpokládat. I když tedy manažeři učiní těžké rozhodnutí, musí jej učinit spravedlivým způsobem (Folger & Cropanzano, 1998). Pokud tedy lidem nemůže být poskytnut kýžený výsledek, ať je jim dopřán alespoň spravedlivý proces (Cropanzano et al., 2007).

6.5 Propouštění zaměstnanců

Snižování stavů patří mezi nepříjemné situace, které musí nadřízení na pracovišti řešit. Propouštění má negativní konsekvence, poškozuje oběti a zároveň podkopává morálku těch zaměstnanců, kteří ve společnosti zůstávají. Ačkoli je snižování stavů široce používanou strategií snižování nákladů, z pohledu vnímané nespravedlnosti je vysoce riskantní. Náklady na snižování pracovní síly často převažují nad přínosy (Kammeyer-Mueller et al., 2001). Za těchto okolností lidé nejen prohrávají, ale prohrávají hodně. Událost může být tak negativní, že pocit distributivní nespravedlnosti je prakticky samozřejmostí (Cropanzano et al., 2007). Jak se však chovat v tak ožehavé situaci, jako je snižování stavů, aby se snížily potenciální negativní konsekvence s tím spojené?

Řešení nám je nabízeno skrze procedurální a interakční spravedlnost, kdy je méně pravděpodobné, že oběti začnou znevažovat své bývalé zaměstnavatele (Brockner et al., 1994). Lind et al. (2000) vedli rozhovory s velkým počtem obětí propuštění. Velké množství z nich po propuštění zvažovalo právní kroky a téměř čtvrtina obětí zašla tak daleko, že promluvila s právníkem. Jediným nejlepším prediktorem ochoty podniknout právní kroky

bylo spravedlivé zacházení, které se obětí dostalo během jejich propuštění. Mezi těmi, kteří cítili nespravedlivost, Lind et al. (2000) zjistili, že více jak polovina z nich zvažovala soudní spor. Mezi těmi, kteří cítili, že se s nimi zacházelo spravedlivě během propouštění, tato tendence klesla na 16 %. Právníci a zástupci z HR často vedou nadřazené k tomu, aby se poškozeným neomlouvali, protože omluvu lze považovat za přiznání viny. Výsledky výzkumů však ukazují, že omluva může podpořit interakční spravedlnost, která ve skutečnosti snižuje riziko soudního sporu. Spravedlnost tak může z velké části chránit reputaci firmy v časech krize (Cropanzano et al., 2007).

Snižování stavů se nedotýká pouze propuštěných, ale také těch, kterých se propouštění nedotklo a kteří ve společnosti zůstávají. Ti mohou prožívat tzv. „vinu přeživšího“ (*survivor guilt*) (Brockner & Greenberg, 2015). Vina bývá spojována s distributivní spravedlností, konkrétně v situaci pozitivní nerovnováhy (*positive inequity*), tedy takové nerovnováhy, která je ve prospěch přeživšího (zaměstnance, který nebyl vyhozen), ale v neprospěch někoho jiného, v tomto případě propuštěného (Barclay et al., 2005; Brockner & Greenberg, 2015). Pokud společnost podá dobré vysvětlení, proč bylo snižování stavů nutné (interakční spravedlnost), zaměstnanci mohou vykazovat mnohem méně pocitů viny a dalších negativních emocí (Brockner et al., 1990).

7. Měření spravedlnosti a férovosti

Fenomény spravedlnost a férovost v pracovním prostředí se zkoumaly nejčastěji pomocí dotazníkových metod. Jelikož se jedná o komplexní fenomény, před realizováním samotného výzkumu je nutné učinit několik rozhodnutí. Prvním z těchto rozhodnutí je, zda měříme spravedlnost nebo férovost. Měříme určitý smysl pro dodržování určitého souboru pravidel – distribuční pravidla, procedurální pravidla, interpersonální pravidla, informační pravidla – nebo měříme spíše nějaký obecnější smysl pro přiměřenost a vhodnost daných rozhodnutí, která by se týkala spíše férovosti? V kapitole Úvod do tématu spravedlnosti a férovosti na pracovišti jsme zmínili, že termíny spravedlnost a férovost, se od počátku vědeckého zkoumání užívaly zaměnitelně a nebyl mezi nimi spatřován mezi výzkumníky a vědci moc velký rozdíl.

Jedni z prvních, kdo začali nějakým způsobem konstrukty rozlišovat, byli Colquitt a Shaw (2005), a sice v souvislosti s psychometrickým měřením spravedlnosti a férovosti. V této souvislosti přicházejí se dvěma pojmy – nepřímým a přímým měřením spravedlnosti. Nepřímé měření spravedlnosti je takové, kterým se ptáme na férovost nepřímo, resp. slovo „férovost“ a jeho různé varianty se neobjevují v dané otázce. Příkladem může být: „*Zvažuje Váš/Vaše nadřízený/á Váš úhel pohledu?*“ nebo „*Poskytuje Vám Váš/Vaše nadřízený/á zpětnou vazbu ohledně rozhodnutí, které učinil/a?*“. Těmito otázkami se tedy neptáme přímo na férovost, ale jak se říká, „oklikou“, a ptáme se na pravidla, jejichž dodržování vede ke spravedlnosti či férovosti.

Přímé měření je naopak takové měření, kterým se přímo ptáme na férovost dané osoby nebo organizace. Příkladem mohou být otázky: „*Jak férové nebo neférové jsou postupy, které vedou k povýšení?*“ nebo „*Do jaké míry považujete výši navýšení Vašeho platu za férovou?*“. Jednoduše můžeme říct, že u přímého dotazování se vždy v otázkách objevuje slovo „fér“, případně jeho různé varianty, jako jsou např. slova: férový, neférový, férově atd. (Colquitt & Shaw, 2005).

V literatuře se tak objevují dotazníky, které se zaměřují především buď na nepřímé dotazování, např. dotazníky a škály autorů: Folger a Konovsky (1989), Moorman (1991) či Colquitt (2001), nebo škály a dotazníky, které se dotazují přímo, například: Price a Miller (1986), Sweeney a McFarlin (1993) či Choi (2008).

Tabulka 2. Ukázka dotazníku zaměřeného na nepřímé měření (spravedlnost), Konovsky a Folger (1989)

Folger & Konovsky (1989)	
Procedural (and interactional) justice	
<i>Indicate the extent to which your supervisor did each of the following:</i>	
1.	Was honest and ethical in dealing with you.
2.	Gave you an opportunity to express your side.
3.	Used consistent standards in evaluating your performance.
4.	Considered your views regarding your performance.
5.	Gave you feedback that helped you learn how well you were doing
6.	Was completely candid and frank with you.
7.	Showed a real interest in trying to be fair.
8.	Became thoroughly familiar with you performance.
9.	Took into account factors beyond your control. (R)
10.	Got input from you before a recommendation.
11.	Made clear what was expected of you.
12.	Discussed plans or objectives to improve your performance.

13. Obtained accurate information about your performance.
14. Found out how well you thought you were doing your job.
15. Asked for ideas on what you could do to improve company performance.
16. Frequently observed your performance.
17. Behaved in a way you thought was not appropriate. (R)
18. Allowed personal motives or biases to influence recommendation. (R)
19. Was influenced by things that should not have been considered. (R)

Indicate how much of an opportunity existed, AFTER THE LAST RAISE DECISION, for you to do each of the following things:

20. Review, with your supervisor, objectives for improvement.
21. With your supervisor, resolve difficulties about your duties and responsibilities.
22. Find out why you got the size of raise you did.
23. Make an appeal about the size of your raise.
24. Express your feelings to your supervisor about salary decision.
25. Discuss, with your supervisor, how your performance was evaluated.
26. Develop, with your supervisor, an action plan for future performance.

Tabulka 3: Ukázka dotazníku zaměřeného na přímé měření (férovost), Sweeney a McFarlin (1993)

Sweeney & McFarlin (1993)	
Procedural justice (fairness)	
1.	How fair or unfair are the procedures used to evaluate performance?
2.	How fair or unfair are the procedures used to communicate performance feedback?
3.	How fair or unfair are the procedures used to determine promotions?
4.	How fair or unfair are the procedures used to determine salary increases?

Vznikaly však i dotazníky, které kombinovaly jak přímé, tak nepřímé dotazování dohromady: Konovsky et al. (1987), Niehoff a Moorman (1993) nebo Castos (2004). Tyto dotazníky se ptaly jak na dodržování pravidel (tedy spravedlnost), tak na určitá hodnocení férovosti něčeho či někoho (tedy férovost), což lze považovat za „míchání“ dvou přístupů v jednom dotazníku a jelikož výzkumníci v poslední době rozlišují mezi férovostí a spravedlností (Colquitt & Zipay, 2015; Goldman & Cropanzano, 2015), vidíme jako dobrý nápad držet konstrukty v rámci dotazníku odděleně.

Tabulka 4: Ukázka dotazníku, který kombinuje jak nepřímé měření (spravedlnost), tak přímé měření (férovost), Niehoff a Moorman (1993)

Niehoff a Moorman (1993)
Distributive justice
1. My work schedule is fair.
2. I think that my level of pay is fair.
3. I consider my work load to be quite fair.
4. Overall, the rewards I receive here are quite fair.
5. I feel that my job responsibilities are fair.
Formal Procedures
6. Job decisions are made by the general manager in an unbiased manner.
7. My general manager makes sure that all employee concerns are heard before job decisions are made.
8. To make job decisions, my general manager collects accurate and complete information.
9. My general manager clarifies decisions and provides additional information when requested by employees.
10. All job decisions are applied consistently across all affected employees.
11. Employees are allowed to challenge or appeal job decisions made by the general manager
Interactional Justice
12. When decisions are made about my job, the general manager treats me with kindness and consideration.
13. When decisions are made about my job, the general manager treats me with respect and dignity.
14. When decisions are made about my job, the general manager is sensitive to my personal needs.
15. When decisions are made about my job, the general manager deals with me in a truthful manner.
16. When decisions are made about my job, the general manager shows concern for my rights as an employee.
17. Concerning decisions made about my job, the general manager discuss the implications of the decisions with me.
18. The general manager offers adequate justification for decisions made about my job.
19. When making decisions about my job, the general manager offers explanations that make sense to me.
20. My general manager explains very clearly any decision made about my job.

Máme-li rozhodnuto o přímém a nepřímém měření, respektive, jestli chceme měřit spravedlnost nebo férovost, další rozhodnutí se týká zaměření hodnocení (anglicky tzv.

focus). Je možné se zaměřit na hodnocení spravedlnosti a férovosti organizace (např. Ambrose & Schminke, 2009), nebo na nadřízeného (např. Colquitt, 2001).

Následné rozhodnutí se týká toho, jestli vybereme pro své měření pouze některé druhy spravedlnosti nebo zda použijeme všechny. Některé dotazníky se tak zaměřují pouze na distributivní spravedlnost (Price & Mueller, 1986), procedurální spravedlnost (Sweeney & McFarlin, 1993), interakční spravedlnost (Luo, 2007), na všechny druhy spravedlnosti (Colquitt, 2001) nebo na celkovou férovost (Ambrose & Schminke, 2009).

Tabulka 5: Ukázka dotazníku zaměřeného pouze na jednu dimenzi spravedlnosti (férovosti), Price a Mueller (1986)

Price & Mueller (1986)	
Distributive justice (fairness)	
<i>Fairness in the following questions means the extent to which a person's contributions to the hospital are related to the rewards received. Money, recognition, and physical facilities are examples of rewards.</i>	
1.	To what extent are you fairly rewarded considering the <i>responsibilities</i> that you have?
2.	To what extent are you fairly rewarded taking into account the amount of <i>education and training</i> that you have had?
3.	To what extent are you fairly rewarded in view of the <i>amount of experience</i> that you have?
4.	To what extent are you fairly rewarded for the <i>amount of effort</i> that you have put forth?
5.	To what extent are you fairly rewarded for <i>work that you have done well</i> ?
6.	To what extent are you fairly rewarded for the <i>stresses and strains</i> of your job?

Další neméně podstatné rozhodnutí se týká časového rámce (tzv. *event* vs. *entity*). Zaměříme se na zkoumání spravedlnosti a férovosti jedné specifické situace (např. Konovsky et al., 1989), jako jsou např.: rozhodnutí konkrétního soudního sporu, hodnocení pracovního výkonu za určité časové období nebo organizační změnu. Nebo se zaměříme na hromadné situace/události a díváme se, jak férový/á je nadřízený/á při všech rozhodování o odměnách, hodnocení nebo povýšení (např. Colquitt, 2001). V novějších výzkumech se objevují častěji zaměření na organizaci či nadřízeného jako celek a nehodnotí se pouze jedna událost, která nám sice může poskytnout relevantní informace, ale pouze o konkrétní události, jako je například poslední osobní hodnocení, nedávné rozdělování bonusů či prémie, případně vnímání nedávné organizační změny (Colquitt & Zipay, 2015)

Tabulka 6: Ukázka dotazníku zaměřeného pouze na jednu událost, Konovsky et al. (1987)

Konovsky et al. (1987)	
Procedural justice (indirect measure)	
Participants rated the extent to which their supervisor...	
1.	gave you an opportunity to express your side.
2.	used consistent standards in evaluating performance.
3.	frequently observed your performance.
Procedural justice (direct measure)	
1.	In your opinion, how fair were the practices your supervisor followed in reaching a decision about the size of raise to recommend for you?
2.	In terms of just the procedures your supervisor used to determine your raise, to what extent were you treated the way you deserve to be treated?
Distributive justice (direct and indirect measure)	
1.	How fair do you consider the size of your raise to be?
2.	To what extent did your raise give you the full amount you deserved?
3.	To what extent was the size of your raise related to your performance?

Dozvíme se tedy informace o jedné události, ale už nám to nic neřekne o organizaci či nadřízeném jako celku, jejich vztahu ke spravedlnosti a férovosti a k následným dopadům na chování a postoje zaměstnanců. Například při jedné konkrétní události mohl být daný nadřízený ovlivněn celou řadou faktorů a na základě toho učinit rozhodnutí, které není vnímáno férově či spravedlivě, ačkoliv se mohlo jednat o výjimku a daný nadřízený jedná ve velké většině případů morálně, svědomitě a spravedlnosti si velmi cení. Pokud nás však zajímá vnímání konkrétní události, je dotazování pouze na jednu událost (*event judgements*) na místě.

Jak jsme již uvedli výše, pokud chceme měřit spravedlnost a férovost, musíme si dopředu zodpovědět několik otázek a musíme přesně vědět, co chceme měřit. Chceme měřit spravedlnost nebo férovost? Zajímá nás jedna konkrétní událost nebo konkrétní nadřízený, a to, jak se rozhoduje napříč časem? Zajímá nás spravedlnost, resp. férovost nadřízeného nebo organizace? Zajímá nás spravedlivé chování nadřízeného při rozhodování (interpersonální spravedlnost) nebo spravedlivé rozdělení odměn (distributivní spravedlnost), anebo nás zajímá obojí? Před výzkumem samotným je nutné znát na tyto otázky odpovědi a volba té či oné metody závisí na formulované výzkumné otázce.

Na začátku výzkumného bádání se v mnoha případech používala pouze jednopoložkové měření v rámci laboratorních výzkumů. Kolem 70. let minulého století LaTour et al. (1976) zkoumali dopady soudního řízení a vnímání procedurální a distributivní

spravedlnosti mezi vysokoškolskými studenty. Spravedlnost soudního řízení byla měřena jednou položkou na 9bodové škále, stejně jako spravedlnost verdiktu. Podobně Folger et al. (1979) měřili férovost procesu mezi vysokoškolskými studenty, nyní však na 11bodové škále. Do té doby se výzkumníci zaměřovali na výsledky a procedury, kterými se manipulovalo v laboratorním prostředí. To s sebou přinášelo řadu úskalí. Účastníci se nacházeli v laboratorních, tedy umělých podmínkách a hodnotili rozhodnutí experimentátora, nikoliv rozhodnutí formálního systému (např. rozhodnutí soudu či organizace). Participantů se museli rozhodovat na základě jedné události a nemohli vnímat férovost jako celek. A konečně, opakované měření bylo prováděno pouze zřídka, takže zde nemohla být hodnocena reliabilita (Colquitt & Shaw, 2005).

Mezi jeden z prvních terénních výzkumů lze řadit výzkum Price & Muellera (1986), kteří zkoumali férovost v kontextu absentérství a fluktuace u zaměstnanců nemocnice. Jelikož věřili, že distributivní férovost je klíčový prediktor těchto výsledků, zaměřili se ve své práci pouze na tuto dimenzi. První terénní výzkum měřící jak distributivní spravedlnost, tak procedurální spravedlnost, je výzkum Konovsky et al. (1987), zaměřený na zaměstnance výrobního závodu. Výzkumníci explicitně uvádějí, že zdroj hodnocení je nadřizený, a že se jedná o jednu událost. Výzkumníci kombinují jak měření nepřímé (měření spravedlnosti), tak měření přímé (měření férovosti). O dva roky později Folger et al. (1989) publikovali rozšířenou verzi dotazníku, která čítala 26 položek, které se zaměřovaly na spravedlnost (nepřímé měření) (Colquitt & Shaw, 2005).

Jeden z prvních dotazníků, ve kterém byla poprvé oddělena interakční spravedlnost od spravedlnosti procedurální, je Moormanův dotazník (1991). Tento dotazník vznikl přibližně v době, kdy Bies a Moag (1986) představili odborné veřejnosti interakční spravedlnost, kterou jedna část výzkumníků přivítala a zařadila jako další druh spravedlnosti. Druhá část výzkumníků však s interakční spravedlností nesouhlasila a daleko větší smysl jim dával dvou-faktorový model distributivní a procedurální spravedlnosti, kde prvky interakční spravedlnosti byly obsaženy právě ve spravedlnosti procedurální.

Tabulka 7: Ukázka křížového opylení dimenzí spravedlnosti (procedurální a interakční), Moorman (1991)

Moorman (1991)
Procedural justice
<i>Procedures designed to ...</i>
1. Collect information necessary for making decisions. 2. Provide opportunities to appeal or challenge the decision. 3. Have all sides affected by the decision represented. 4. Generate standards so that decisions could be made with consistency 5. Hear the concerns of all those affected by the decision. 6. Provide usefull feedback regarding the decision and its impementation. 7. Allow for requests for clarification or additional information about the decision.
Interactional justice
1. Your supervisor considered your viewpoint. 2. Your supervisor was able to suppress personal biases. 3. Your supervisor provided you with timely feedback about the decision and its implications. 4. Your supervisor treated you with kindness and consideration. 5. Your supervisor showed concern for your rights as an employee. 6. Your supervisor took steps to deal with you in a truthful manner.

Mormanův (1991) nástroj byl zaměřen na procedurální spravedlnost, která měla dvě dimenze: formální procedury a interakční spravedlnost. Formální procedury vycházely nejvíce z pravidel spravedlnosti podle Levanthala (1980) a položky interakční spravedlnosti zase z velké části vycházely z práce Biese a Moaga (1986). Bohužel však formální procedury obsahovaly i tzv. pravidlo objasnění (*justification rule*), které je charakteristické pro interakční spravedlnost a na druhé straně interakční spravedlnost obsahovala pravidla kontroly procesu (*process control*) a potlačování zaujatosti (*bias suppression*), které patří originálně pod procedurální spravedlnost (Colquitt & Rodell, 2015).

Kvůli tomuto jevu nazývanému křížové opylení (*cross pollination*) začaly v dalších výzkumech, využívajících tuto škálu, vznikat vysoké korelace mezi procedurální a interakční spravedlností (např. Mansour-Cole & Scott, 1998; Skarlicki & Latham, 1997), a tak mnoho výzkumníků volalo po spojení procedurální a interakční spravedlnosti dohromady. Dnes však již máme přesvědčivé důkazy o existenci interakční spravedlnosti a jejím odlišení od spravedlnosti procedurální (Cohen-Charash & Spector, 2001; Colquitt, 2001).

Tuto chybu o dva roky později Moorman společně Niehoffem napravili. Kontrolu procesu a potlačení zaujatosti přesunuli pod procedurální spravedlnost, resp. formální

procedury a pravidlo objasnění přesunuli pod interakční spravedlnost a přidali ještě třetí dimenzi, a sice otázky na distributivní spravedlnost (Niehoff & Moorman, 1993). Ačkoliv je tento dotazník i v dnešní době některými výzkumníky využíván, oproti původnímu Moormanovu dotazníku (1991) kombinuje dotazování přímé a nepřímé. Výzkumníci se tedy ptají na pravidla spravedlnosti a na vnímání férovosti zároveň, viz. Obrázek 1, kde jsou uvedeny originální položky dotazníku.

Začátkem nového tisíciletí přichází Colquitt (2001) s novým nástrojem, který nejen rozlišuje mezi procedurální a interakční spravedlností, ale inspiruje se Greenbergem (1993b) a interakční spravedlnost rozděluje na interpersonální a informační. Jeho dotazník dnes patří mezi nejznámější a nejvíce užívané dotazníky měřící organizační spravedlnost. V následné části bude popsán více dopodrobna společně s druhým nejčastěji používaným dotazníkem zaměřeným na tzv. celkovou férovost. Podíváme se na vývoj metod, jejich psychometrické vlastnosti a zmíníme výhody a nevýhody užití daných dotazníků.

7.1 Colquitt's Organizational Justice Scale (COJS)

V roce 2001 byla představena Colquittova škála organizační spravedlnosti. Vnímání spravedlnosti je zde zaměřeno na hodnocení nadřazeného v různých/obecných kontextech a událostech. Ačkoliv se jedná o nástroj, který byl vytvořen před dvaceti lety, je jedním z nejpoužívanějších nástrojů měřících spravedlnost. A to hned z několika důvodů. V první řadě nekombinuje dotazování na spravedlnost a férovost zároveň. Má také dobré psychometrické vlastnosti a byl přeložen do různých světových jazyků, jako jsou kupříkladu španělština, italština, francouzština, němčina, japonština, norština či polština.

Colquittův dotazník se zaměřuje na čtyři dimenze spravedlnosti. Procedurální spravedlnost byla inspirována pravidly jak Thibauta a Walkera (1975), tak Levanthala (1980). Distributivní spravedlnost byla inspirována pravidly Adamse (1965) a Levanthala (1986). Interakční spravedlnost byla inspirována výhradně pravidly Biese a Moaga (1986). Colquitta (2001) ovlivnila též práce Greenberga (1993) a nechal interakční spravedlnost rozdělit na dvě spravedlnosti, a sice interpersonální a informační spravedlnost (Colquitt, 2001). Pravidla jednotlivých dimenzí spravedlnosti jsou uvedena v tabulce 8.

Tabulka 8: Pravidla spravedlnosti (Colquitt & Rodell, 2015)

Pravidla spravedlnosti		
Druh spravedlnosti	Název	Popis
Procedurální (a)	Kontrola procesu	Postupy poskytují příležitost sdělit názor
	Kontrola rozhodnutí	Postupy poskytují vliv na výsledek
	Konzistence	Postupy jsou konzistentní napříč osobami a časem
	Potlačování zaujatosti	Postupy jsou neutrální a nezaujaté
	Přesnost	Postupy jsou založeny na přesných informacích
	Ospravedlnění	Postupy nabízejí příležitosti k odvolání
	Reprezentativnost	Postupy zastupují zájmy všech
	Etika	Postupy dodržují standardy morálky
Distributivní (b)	Spravedlnost	Výsledky jsou přidělovány podle příspěvků
	Rovnost	Výsledky jsou rozděleny rovným dílem
	Potřeba	Výsledky jsou přidělovány podle potřeby
Interpersonální (c)	Respekt	Provádění postupů je upřímné a zdvořilé
	Slušnost	Provádění postupů se zdržuje nevhodných poznámek
Informační (c)	Pravdivost	Vysvětlení postupů je upřímné
	Odůvodnění	Vysvětlení postupů je důkladné
(a) Pravidla Thibaut a Walker (1975) a Levanthal (1980).		
(b) Pravidla Adams (1965) a Levanthal (1976).		
(c) Pravidla Bies a Moag (1986) a Greenberg (1993).		

Na základě těchto pravidel Colquitt vytvořil set 20 otázek, které jsou zacílené na celkové vnímání spravedlnosti nadřízené/ho. Originální položky jsou uvedeny v tabulce 9.

Tabulka 9: Colquitt's Organizational Justice Scale (Colquitt, 2001)

Colquitt (2001)
Procedural justice
<i>The questions below refer to the procedures your supervisor uses to make decisions about pay rewards, evaluations, promotions, assignments, etc. To what extent:</i>
1. Are you able to express your views during those procedures? 2. Can you influence the decisions arrived at by those procedures? 3. Are those procedures applied consistently? 4. Are those procedures free of bias? 5. Are those procedures based on accurate information? 6. Are you able to appeal the decision arrived at by those procedures? 7. Do those procedures uphold ethical and moral standards?
Distributive justice
<i>The questions below refer to the outcomes you receive from your superior, such as pay, rewards, evaluations, promotions, assignments, etc. To what extent:</i>
1. Do those outcomes reflect the effort you have put into your work? 2. Are those outcomes appropriate for the work you have completed? 3. Do those outcomes reflect what you have contributed to your work? 4. Are those outcomes justified, given your performance?
Interpersonal justice
<i>The questions below refer to the interactions you have with your supervisor as decision-making procedures (about pay, rewards, evaluations, promotions, assignments, etc.) are implemented. To what extent:</i>
1. Does he/she treat you in a polite manner? 2. Does he/she treat you with dignity? 3. Does he/she treat you with respect? 4. Does he/she refrain from improper remarks or comments?
Informational justice
<i>The questions below refer to the explanations your supervisor offers as decision-making procedures (about pay, rewards, evaluations, promotions, assignments, etc.) are implemented. To what extent:</i>
1. Is he/she candid when communicating with you? 2. Does he/she explain decision-making procedures thoroughly? 3. Are his/her explanations regarding procedures reasonable? 4. Does he/she communicate details in a timely manner? 5. Does he/she tailor communications to meet individuals' needs?

Český překlad škály uvádíme níže a je možné jej najít též v příloze této práce:

Procedurální spravedlnost

Následující otázky se zaměřují na proces rozhodování, který užívá Váš/Vaše nadřízený/á, když rozhoduje o Vašem platu, odměnách, povýšení, úkolech atd.

- Máte možnost vyjádřit své názory před tím, než Váš/Vaše nadřízený/á učiní rozhodnutí?
- Můžete ovlivnit jeho/její rozhodnutí?
- Postupuje podle Vás při rozhodování konzistentně?
- Rozhoduje se podle Vás bez předsudků?
- Bývá podle Vás jeho/její rozhodnutí založeno na přesných a relevantních informacích?
- Máte možnost se odvolat proti rozhodnutím, která zaujal/a?
- Dodržují podle Vás rozhodnutí Vašeho/Vaší nadřízené/ho etické a morální standardy?

Distributivní spravedlnost

Následující otázky se zaměřují na výstupy, které dostáváte od Vašeho/Vaší nadřízené/ho: např. plat, odměny, hodnocení, povýšení, úkoly atd.

- Odpovídají tyto výsledky úsilí, které jste ve Vaší práci vynaložili?
- Jsou tyto výstupy přiměřené Vámi odvedené práci?
- Odráží tyto výstupy to, čím jste do organizace přispěli?
- Jsou výstupy za Vaší práci adekvátní s ohledem na Váš výkon?

Interpersonální spravedlnost

Následující otázky se zaměřují na způsob komunikace Vašeho/Vaší nadřízené/ho během rozhodování o platu, odměnách, hodnocení, povýšení, úkolech atd.

- Chová se k Vám zdvořile?
- Chová se k Vám důstojně?
- Chová se k Vám s respektem?
- Zdržuje se nevhodných poznámek či komentářů?

Informační spravedlnost

Následující otázky se zaměřují na odůvodnění, které s Vámi Váš/Vaše nadřízený/á sdílí během rozhodování o Vašem platu, odměnách, ohodnocení, povýšení, úkolech atd.

- Komunikuje s Vámi otevřeně?
- Vysvětluje Vám důkladně, proč se rozhoduje tak, jak se rozhoduje?
- Jsou tato vysvětlení opodstatněná?
- Sdílí s Vámi všechny informace včas?
- Přizpůsobuje svůj styl komunikace podle individuální potřeby?

Na otázky je možné odpovídat na škále 1 až 5, kdy 1 = ve velmi malé míře a 5 = do značné míry. Dotazník neobsahuje reverzní položky. Minimální počet získaných bodů na škále je 20. Maximální počet je poté 100. Čím více bodů osoba v dotazníku dosáhne, tím více vnímá nadřazeného jako spravedlivého.

Jednotlivé dimenze spravedlnosti lze použít i samostatně a volba celého dotazníku, případně jenom jeho části, by měla být vždy zvážena na základě výzkumné otázky. Pokud nás kupříkladu zajímá pouze procedurální spravedlnost, je možné využít pouze prvních sedm položek, které se na tuto spravedlnost zaměřují. Minimálně lze na této škále získat 7 bodů, maximum je 35 bodů. U distributivní spravedlnosti je možné získat nejméně 4 body, maximum je 20 bodů. Interpersonální spravedlnost zahrnuje 4 položky, tudíž stejně jako u distributivní spravedlnosti lze získat nejméně 4 body a nejvíce 20 bodů. Informační spravedlnost má položek 5. Minimum je tedy 5 bodů, maximum je 25 bodů.

Ve své studii z roku 2001 provedl Colquitt výzkum na dvou nezávislých souborech. První výzkum byl proveden v univerzitním prostředí. Vzorek byl složen z 301 vysokoškolských studentů a zkoumaly se též vztahy mezi jednotlivými druhy spravedlnosti a spokojenost s výsledkem (*outcome satisfaction*), kolektivní sebeúcta (*collective esteem*), dodržování pravidel (*rule compliance*) a hodnocení leadera (*leader evaluation*). Druhý výzkum byl proveden v pracovním prostředí a zúčastnilo se jej 337 zaměstnanců jedné výrobní společnosti. Kromě potvrzení nejlepšího možné počtu faktorů se zkoumaly též vztahy mezi jednotlivými druhy spravedlnosti a instrumentalita (*instrumentality*), kolektivní sebeúcta (*collective esteem*), skupinový závazek (*group commitment*) a pomáhající chování (*helping behavior*).

Konfirmační faktorová analýza (CFA) potvrdila 4faktorový model, jež obsahuje distributivní spravedlnost (DS), procedurální spravedlnost (PS), informační spravedlnost (INFS) a interpersonální spravedlnost (INTS), jako ten nejlepší. Nejhorších výsledků dosahoval model s jedním faktorem. Cronbachovo α pro první studii bylo zjištěno pro jednotlivé druhy spravedlností: DS = 0,92, PS = 0,78, INTS = 0,79, INFS = 0,7. Mezi-faktorové korelace se pohybovaly v rozmezí 0,22-0,64. Cronbachovo α pro druhou studii bylo zjištěno pro jednotlivé druhy spravedlností: DS = 0,93, PS = 0,93, INTS = 0,92, INFS = 0,90. Mezi-faktorové korelace se pohybovaly v rozmezí 0,14-0,74 (Colquitt, 2001).

Jak první, tak druhá studie dle Colquitta potvrdily konstruktovou validitu měrného nástroje a dobrá shoda čtyř-faktorového modelu společně se vzájemnými korelacemi

naznačují adekvátní diskriminační validitu. Prediktivní validitu zkoumal Colquitt pomocí korelací mezi jednotlivými druhy spravedlnosti a čtyřmi různými proměnnými v jedné, i druhé studii. Tímto vzniká celkem 16 možných korelací pro jednu studii. V první studii bylo 15 z 16 korelací signifikantních. V druhé studii bylo z 16 korelací signifikantních 13. Tvrdí tak, že jeho nástroj má dobrou míru i prediktivní validity (Colquitt, 2001).

Výsledky obou studií ukazují, že měření spravedlnosti předpovídá různorodé výstupy, mezi které patří spokojenost s výsledky, závazek, hodnocení nadřízeného/leadera, kolektivní sebeúcta a dodržování pravidel (Colquitt, 2001).

Ačkoliv mnoho dalších výzkumníků podpořilo rozdělení interakční spravedlnosti na interpersonální a informační spravedlnost, tedy 4faktorový model spravedlnosti (např.: Ambrose et al., 2007; Bell et al., 2006; Camerman et al., 2007; Cole et al., 2010; Hausknecht et al., 2011; Jones & Martens, 2009; Judge & Colquitt, 2004; Liao & Rupp, 2005; Scott et al., 2007), nezanedbatelná část výzkumníků spojila interpersonální a informační spravedlnost dohromady a pracovali tak s interakční spravedlností a 3faktorovým modelem (např.: Ambrose & Schminke, 2009; Chiaburu, 2007; DeConinck, 2010; Klendauer & Deller, 2009; Neubert et al., 2009).

Colquittův dotazník byl přeložen do různých světových jazyků a byl validizován v zemích jako je Argentina, Itálie, Španělsko, Německo, Japonsko, Norsko, Portoriko či Polsko. Český překlad a adaptace dotazníku nebyly do této chvíle k dispozici.

Německá validizace (2007)

Mezi jednu z prvních validizací mimo území Spojených států amerických patří validizace německá. Tu provedli Maier et al. (2007) na vzorku 512 zaměstnanců různých povolání. CFA potvrdila Colquittův 4faktorový model, mezi-faktorové korelace se pohybovaly kolem 0,30-0,60 a Cronbachovo α vycházelo v rozmezí 0,79-0,93 pro jednotlivé faktory (Maier et al., 2007).

Japonská validizace (2010)

Japonskou validizaci provedl Shibaoka se svými kolegy o tři roky později. Výzkum provedli na vzorku 229 zaměstnanců různých povolání. CFA potvrdila Colquittův 4faktorový model, mezi-faktorové korelace se pohybovaly kolem 0,52-0,72 a Cronbachovo α se pohybovala v rozmezí od 0,91 do 0,96 pro jednotlivé faktory. Dále výzkumníci zjistili

negativní spojení mezi spravedlností a psychologickou tísní (*psychological distress*) a naopak pozitivní propojení s pracovní spokojeností. Výsledky výzkumu tak dle výzkumníků ukazují na dobrou konstruktovou validitu COJS dotazníku (Shibaoka et al., 2010).

Norská validizace (2012)

Další v pořadí je norská validizace, která byla provedena Olsenem a jeho kolegy v roce 2012. Výzkum byl proveden na 312 příslušnících armády. CFA též potvrdila 4faktorový model, jako u dvou předchozích validizací. Mezi-faktorové korelace se pohybovaly v rozmezí 0,44-0,72. Vnitřní konzistence vycházela v rozmezí 0,80-0,91. Výzkumníci též našli pozitivní vztah mezi organizační spravedlností a sebe-obětujícím se chováním, což podle nich naznačuje uspokojivou konstruktovou validitu (Olsen et al., 2012).

Španělská validizace (2014)

Španělskou validizaci COJS provedl Díaz-Garcia se svými kolegy o dva roky později, a to na vzorku 460 zaměstnanců, kteří pracovali v sektoru služeb. CFA opět potvrdila 4faktorový model COJS. Mezi-faktorové korelace se pohybovaly v rozmezí 0,40-0,71. Cronbachovo α vycházelo v rozmezí 0,88-0,95 pro jednotlivé faktory (Díaz-Garcia et al., 2014).

Díaz-Garcia et al. (2014) zkoumali též vztahy mezi pracovní spokojeností a pracovní nezdvořilostí (*work incivility*). Výsledky ukázaly signifikantní pozitivní spojení mezi jednotlivými druhy spravedlnosti a pracovní spokojeností a negativní spojení mezi jednotlivými druhy spravedlnosti a pracovní nezdvořilostí, což podle výzkumníků potvrzuje dobrou souběžnou validitu.

Portorická validizace (2015)

O rok později provedl validizaci COJS Rodríguez-Montalbán se svými kolegy v Portoriku. Výzkumný vzorek čítal 383 zaměstnanců převážně ze soukromého sektoru. Stejně jako u předchozích validizací byl podpořen 4faktorový model pomocí CFA. Mezi-faktorové korelace se pohybovaly v rozmezí 0,44-0,74. Cronbachovo α vycházelo v rozmezí 0,88-0,94 pro jednotlivé faktory (Rodríguez-Montalbán et al., 2015).

Souběžná validita byla zkoumána skrze vztah mezi jednotlivými druhy spravedlnosti a angažovaností. Mimo jiné byla angažovanost zkoumána testem UWES-9 (*Utrecht Work Engagement Scale* – zkrácená verze o 9 položkách). Výsledky ukázaly na mírné až středně

vysoké korelace a několik regresních analýz ukázalo nejsilnější vztah mezi distributivní spravedlností a angažovaností, a nejmenší vztah mezi interpersonální spravedlností a angažovaností (Rodríguez-Montalbán et al., 2015).

Italská validizace (2017)

Italská validizace následovala o dva roky později, kdy v roce 2017 Spagnoli a jeho kolegové provedli výzkum na 927 zaměstnanců různých pozic. I zde výzkumníci opět potvrdili Colquittův 4faktorový model pomocí CFA. Mezi-faktorové korelace se pohybovaly v rozmezí 0,39-0,71. Cronbachovo α vycházelo v rozmezí 0,89-0,94 pro jednotlivé faktory (Spagnoli et al., 2017).

Spagnoli et al. (2017) zkoumali vztahy mezi spravedlností a pracovní spokojeností, kde předpokládali pozitivní korelaci, a šikanou na pracovišti, kde očekávali naopak negativní korelaci. Výsledky potvrdily předpoklady výzkumníků, kdy spravedlnost korelovala pozitivně s pracovní spojeností, což podpořilo konvergentní validitu a negativně korelovala s šikanou na pracovišti, což podpořilo diskriminační validitu.

Polská validizace (2018)

O rok později v roce 2018 provedl polskou validizaci Baka na vzorku 659 zaměstnanců, kteří pracovali na různých pozicích. CFA potvrdila Colquittův 4faktorový model. Mezi-faktorové korelace se pohybovaly v rozmezí 0,43-0,76. Cronbachovo alfa vycházelo v rozmezí 0,81-0,88 pro jednotlivé faktory. Konvergentní validita byla zkoumána pomocí korelací mezi na jedné straně organizační spravedlností, a na straně druhé kontrolou nad prací (*job control*) a sociální podporou (*social support*). A jak se předpokládalo, všechny dané pozitivní korelace byly signifikantní (Baka, 2018).

Argentinská validizace (2018)

Poslední validizací zde uvedenou je validizace argentinská, kterou provedli Omar a jeho kolegové v témže roce jako byla provedená validizace polská. Výzkumný vzorek čítal 406 zaměstnanců pracujících v různých organizacích. I zde CFA potvrdila 4faktorový model. Mezi-faktorové korelace se pohybovaly v rozmezí 0,45-0,67. Cronbachovo α vycházelo v rozmezí 0,83-0,88 pro jednotlivé faktory. Dle výzkumníků byla zjištěna též přijatelná konvergentní a diskriminační validita nástroje (Omar et al., 2018).

Výše uvedené validizace v různých zemích poskytují podporu COJS dotazníku a jeho 4faktorovému modelu spravedlnosti. Výjimkou potvrzující pravidlo může být turecká validizace provedená Özmenem et al. (2007), kteří se pokoušeli o adaptaci COJS a potvrzení Colquittova 4faktorového modelu, nicméně následná CFA určila 3faktorový model jako vhodnější oproti 4faktorovému modelu. Cronbachovo α mělo ve výzkumu hodnotu 0,88, což je hodnota, která je ve shodě s jinými validizacemi. Ve všech výše uvedených výzkumech si můžeme povšimnout poměrně vysokých korelací mezi jednotlivými dimenzemi, které se pohybují v rozmezí od 0,3 do 0,76.

Ačkoliv byl dotazník COJS vytvořen již před 20 lety, je stále řazen mezi nejčastěji využívané dotazníky, které mají dobré psychometrické vlastnosti. Jeho slabinou mohou být vysoké korelace mezi jednotlivými faktory, kterých dosáhl ve studii sám Colquitt i další výzkumníci. Meta-analýza, kterou provedl Colquitt se svými kolegy v roce 2013, odhalila korelace mezi jednotlivými dimenzemi v rozmezí 0,39-0,64 s průměrnou korelací 0,49 (Colquitt et al., 2013). Dimenze spravedlnosti spolu velmi vysoce korelují, což může přinášet potenciální problém multikolinearity při strukturním modelování (Colquitt & Rodell, 2015).

Silná stránka COJS dotazníku, potažmo i jiných dotazníků, které se zaměřují na jednotlivé dimenze, je ta, že je zde spravedlnost založena na specifických a akčních principech. Pokud je například procedurální spravedlnost spojena se záměry opustit organizaci, které mívají zaměstnanci ve společnosti, a pokud se organizace rozhodne zlepšit svojí procedurální spravedlnost, položky ve škále zaměřené na procedurální spravedlnost poskytují akční kroky, kterými toho lze dosáhnout: poskytnout více prostoru, být konzistentní, používat přesnější informace nebo omezit zdroje zkreslení (Colquitt, 2001; Moorman, 1991).

Tato pravidla a principy tak odkrývají část tajemství a nejednoznačnosti fenoménu spravedlnosti a usnadňují intervence, které mohou jak nadřízení, tak organizace využít k tomu, aby zlepšili vnímání spravedlnosti v očích svých zaměstnanců (Colquitt & Rodell, 2015).

7.2 Perceived Overall Justice scale (POJ škála)

Perceived Overall Justice scale (zkráceně POJ scale/škála) se zaměřuje na vnímání celkové férovosti na pracovišti. Překlad POJ škály do češtiny však zní Škála vnímané celkové spravedlnosti. Z jakého důvodu zde tedy uvádíme férovost, namísto spravedlnosti? Důvodů je hned několik. První z nich je ten, že ať už se podíváme na jakoukoliv otázku z šesti v POJ dotazníku, každá v sobě ukrývá anglická slova *fair* nebo *fairly*, což znamená férový nebo férově, a nikoliv spravedlivý nebo spravedlivě. Další důvod je ten, že jak jsme již uvedli v kapitole Úvod do tématu spravedlnosti a férovosti na pracovišti, dříve výzkumníci mezi spravedlností a férovostí toliko nerozlišovali. Až v relativně nedávné době začali výzkumníci volat po tom, aby se pojmy rozlišovaly. Argumentovali tím, že se nejedná úplně o to samé, ačkoliv jsou si pojmy velmi blízké.

Colquitt je jedním z těch výzkumníků, kteří na začátku používali spojení *Overall Justice* (Colquitt & Shaw, 2005), nyní však nověji ve svých člancích a výzkumech zmiňuje *Overall Fairness* (Colquitt & Rodell, 2015; Colquitt & Zipay, 2015). Mezi ty, kteří používají označení *Overall Fairness* patří ku příkladu také Lind (2001) nebo Holtz a Harold (2009). Jiní vědci však ve svých výzkumech uvádí *Overall Justice* (např. Ambrose & Schminke, 2009; Jones & Marens, 2009; McLeary & Cruise, 2015), což může být pro někoho, kdo nezná toliko literaturu spravedlnosti a férovosti, matoucí. Ať už však výzkumníci zmiňují *Overall Justice* nebo *Overall Fairness*, jejich otázky jsou směřovány na ne/férovost a nikoli na ne/spravedlnost. Z toho důvodu zde obě sousloví překládáme shodně jako celková férovost.

Pokud se vrátíme k výše uvedené POJ škále, je nutno říct, že byla vytvořena autory Ambrose & Schminke v roce 2009, kteří se při vývoji škály inspirovali Lindem (2001) a Colqittem a Shawem (2005). Ti se shodnou, že je dobré se zaměřit na tzv. *entity judgements*, resp. hodnocení organizace, skupiny nebo nadřízeného jako celku, a nikoliv na hodnocení jedné události (*event judgements*). Obě výzkumné skupiny se však liší v návrzích na měření celkové férovosti. Podle Linda (2001) je důležité hodnocení celkové férovosti na základě vlastní zkušenosti hodnoceného. Tudíž, otázky by měly být formulovány tak, aby se v nich odrážela zkušenost toho, kdo hodnotí ne/férovost (např. otázka: *Opravdu se mnou jedná organizace férově?*).

Colquitt a Shaw (2005) nabízejí alternativní přístup a zastávají názor, že otázky ohledně celkové férovosti by se měly týkat obecných úsudků o samotné organizaci (např. otázka: *Jak férová je tato organizace?*). Tyto otázky v sobě nezahrnují vlastní zkušenost. Proč se však zaobírat obecnými úsudky o férovosti, když můžeme využít osobní zkušenost s férovostí? Důvod je ten, že některé výzkumy prokázaly, že jedinci formují své úsudky o férovosti nejen na základě svých osobních zkušeností, ale využívají i informace o tom, jak férově či neférově bylo zacházeno s druhými lidmi (Kahneman et al., 1986; Kray & Lind, 2002; Lind et al., 1998).

Na základě výše uvedeného vytvořili Ambrose & Schminke (2009) 6 položkovou škálu, která zahrnuje jak Lindův (2001), tak Colquittův a Shawův (2005) přístup. Tři položky jsou tedy zaměřeny na individuální zkušenost s férovostí: POJ1, POJ3 a POJ4. Zbýlé tři položky jsou zaměřeny na obecné hodnocení férovosti organizace: POJ2, POJ5 a POJ6. Položky POJ2 a POJ6 jsou reverzně kódované. Jednotlivé položky jsou uvedeny v originálním jazyce v Tabulce 1.

Tabulka 10: Perceived Overall Justice scale (Ambrose & Schminke, 2009)

Perceived Overall Justice scale (POJ škála), Ambrose & Schminke (2009)	
Overall fairness	
1.	Overall, I am treated fairly by my organization.
2.	Usually, the way things work in this organization are not fair. (R)
3.	In general, I can count on this organization to be fair.
4.	In general, the treatment I receive around here is fair.
5.	For the most part, this organization treats its employees fairly.
6.	Most of the people who work here would say they are often treated unfairly. (R)

Český překlad POJ škály je uveden níže a také v příloze této práce.

- Celkově se ke mně moje organizace chová férově.
- Způsob, jakým tato organizace funguje, je obvykle neférový. (R)
- Obecně se mohu spolehnout, že tato organizace bude jednat férově.
- Obecně je se mnou zacházeno férově.
- Většinou se tato organizace chová ke svým zaměstnancům férově.
- Většina lidí, kteří v této organizaci pracují, by řekli, že se s nimi zachází neférově. (R)

Jedinci uvádějí souhlas s jednotlivými tvrzeními na škále 1 až 7, kdy 1 = silně nesouhlasím a 7 = silně souhlasím. Reverzní položky jsou při vyhodnocování překódovány, takže vyšší hodnocení položek odráží větší vnímání férovosti. Nejméně lze získat 7 bodů a nejvíce 42 bodů. Chronbachovo α bylo pro celkovou férovost v první studii 0,92 a ve druhé studii 0,93. (Ambrose & Schminke, 2009), což naznačuje, že se jedná o spolehlivý nástroj s velmi dobrými výsledky vnitřní konzistence.

Výzkumná hypotéza Ambrose a Schminkeho (2009) v jejich výzkumu byla, že celková férovost působí jako mediátor, mezi na jedné straně, druhy spravedlnosti, a na straně druhé, pracovními charakteristikami, jako jsou pracovní spokojenost či záměry opustit organizaci.

Na ověření této hypotézy byly provedeny dva nezávislé výzkumy. V prvním výzkumu výzkumníci zkoumali vztah mezi celkovou férovostí, druhy spravedlnosti (distributivní, procedurální a interakční) a postoji a chováním (pracovní spokojenost, organizační závazek a záměry opustit organizaci). Ve druhém výzkumu byly zkoumány vztahy mezi celkovou férovostí, druhy spravedlnosti (distributivní, procedurální a interakční) a postoji a chováním (plnění úkolů, pro-organizační chování a organizační deviance) (Ambrose & Schminke, 2009). Jednotlivé druhy spravedlnosti byly měřeny Colquittovou škálou organizační spravedlnosti (Colquitt, 2001).

Výsledky obou studií potvrdily výzkumnou hypotézu, a sice, že celková férovost působí jako mediátor mezi jednotlivými druhy spravedlnosti, chováním a postoji. Tento vztah je autory popisován jako plná mediace (*full mediation*). Co však stojí dle autorů za zmínku je skutečnost, že v první studii byly všechny tři druhy spravedlnosti (distributivní, procedurální a interakční) signifikantními prediktory celkové férovosti. V druhé studii však distributivní spravedlnost nebyla signifikantním prediktorem celkové férovosti (Ambrose & Schminke, 2009).

Vytvoření POJ škály a výše uvedené výzkumy posloužily jako důležitý základ pro zkoumání celkové férovosti dalšími výzkumníky a následný výzkum se soustředil především kolem tohoto konstruktů (Ambrose et al. 2015). Jones a Martens (2009) se ve svém výzkumu zaměřili na zaměstnance a jejich vnímání spravedlnosti a férovosti seniorního management týmu. Výzkumníci se inspirovali Ambrosem a Schminkem a využili tak POJ škálu (Ambrose & Schminke, 2009), kterou si přizpůsobili pro své potřeby a snížili počet otázek z šesti na tři. Výzkum Jonese a Martense (2009) byl zaměřen opět na celkovou férovost coby

mediátora mezi specifickými druhy spravedlnosti a postoji a chováním, mezi které patřily: afektivní závazek, vnímaná podpora, pracovní spokojenost, záměry odejít z organizace a důvěra v leadera.

Výsledky obou studií, které čítaly dohromady přes 2000 participantů potvrdily mediační efekt celkové férovosti, kdy se prokázala plná mediace (*full mediation*) celkové férovosti mezi, na jedné straně distributivní spravedlností a vnímanou podporou manažera na straně druhé, a mezi informační spravedlností a pracovní spokojeností, a mezi interpersonální spravedlností a pracovní spokojeností též. Částečná mediace (*partially mediation*) byla zjištěna mezi distributivní spravedlností na straně jedné a afektivním závazkem a pracovní spokojeností na straně druhé, dále mezi informační spravedlností a vnímanou podporou manažera a v neposlední řadě mezi interpersonální spravedlností na straně jedné a vnímanou podporou manažera a afektivním závazkem na straně druhé (Ambrose et al., 2015; Jones & Martens, 2009).

Podobný mediační efekt byl nalezen ve studii Patlán-Pérez et al. (2012), kteří prováděli výzkum na zaměstnancích call centra. I oni využili modifikovanou POJ škálu (Ambrose & Schminke, 2009), kdy otázky směřovaly přímo na nadřízeného, místo na organizaci jako v původní POJ škále. Výsledky výzkumu ukázaly efekt plné mediace mezi jednotlivými druhy spravedlnosti a skupinovou identifikací. Navíc prokázaly spojení mezi skupinovou identifikací a prezentismem (když je člověk fyzicky v práci, ale duševně někde jinde) a sociálním zahálením (snížené úsilí jedince při práci ve skupině) (Patlán-Pérez et al., 2012).

Nezměněná POJ škála byla využita například ve výzkumech autorů Lazauskaite-Zabielske et al. (2019), McLeary a Cruise (2015), Holtz & Harold (2009), Nicklin et al. (2011) nebo Bobocel (2013) Cronbachovo α v těchto výzkumech vycházelo od 0,88 do 0,92. Jiní výzkumníci škálu modifikovali pro potřeby svého výzkumu a změnili buď zaměření z organizace na nadřízeného, nebo zkrátili počet položek z šesti na tři. Mezi tyto výzkumy patří například: Molina a O'Shea (2020), Wang et al. (2015), Jones & Martens (2009), Holtz & Harold (2009), Cojuharenco et al. (2012), Patlán-Pérez et al. (2012) nebo Whiteside & Barclay (2013). Cronbachovo α se v těchto výzkumech pohybovalo v rozmezí od 0,75 do 0,97.

Z těchto studií je patrné, že ať už je POJ škála originální nebo modifikovaná, jedná se o kvalitní měřicí nástroj, který má velmi dobré hodnoty vnitřní konzistence. Taktéž je

tento nástroj v současnosti mezi výzkumníky nejčastěji využívaný, pokud je centrem jejich zájmu zkoumání celkové férovosti.

Mezi výhody využití POJ škály patří její dobré psychometrické vlastnosti a ekonomičnost škály. I když byla škála zkrácena z 6 položek na 3, stále vykazovala dobré výsledky reliability. Nevýhoda škály může být ta, že jelikož se dotazuje na obecné vnímání férovosti, nepodává žádné konkrétní kroky, které by se mohly učinit za účelem zlepšení vnímání férovosti, tak jako je to možné například u COJS.

Pokud se u spravedlnosti zaměřujeme na její dimenze, proč tak nečiníme i u férovosti a nezkoumáme např. distributivní férovost nebo interakční férovost? Jak jsme uvedli výše, první škála zaměřená na dimenzi férovosti byla škála Price a Mullera (1986) na kterou navázali Sweeney a McFarlin (1993). Jejich škály se zaměřovaly na distributivní férovost a procedurální férovost. Problém však nastává u interpersonální férovosti. Vezměme si následující tři dotazníkové položky:

- Celkově se mnou můj nadřízený/má nadřízená zachází férově
- Obecně si nemyslím, že se mnou můj nadřízený/má nadřízená zachází férově
- Celkově se ke mně můj nadřízený/má nadřízená chová férově

První položka je položka celkové férovosti z dotazníku Ambrose & Schminke (2009). Třetí položka je položka celkové férovosti z dotazníku Kim & Leung (2007). Naproti tomu druhá položka je položka interpersonální férovosti z dotazníku Aquino (1995). Mezi celkovou férovostí a interpersonální férovostí je poměrně neostrá hranice a oba koncepty se značně překrývají, což může přinášet problémy například při měření jak jednotlivých dimenzí férovosti, tak férovosti celkové. Tato neostrost mezi interpersonální férovostí a celkovou férovostí zastavila vzestup přístupu zaměřeného na dimenze férovosti mezi výzkumníky, kteří spíše ve svých výzkumech volili celkovou férovost (Colquitt & Rodell, 2015).

Z výše uvedených výhod a nevýhod můžeme spatřit, že se dotazníky COJS a POJ doplňují. Tento fakt je jedním z důvodů, proč byly tyto dotazníky využity v empirické části této práce.

VÝZKUMNÁ ČÁST

8. Výzkumný problém, cíle výzkumu a hypotézy

Spravedlnost a férovost v pracovním prostředí jsou velmi dobře známé v zahraničí, kde se tyto fenomény zkoumají již od poloviny minulého století. V České republice však doposud neexistují studie či výzkumy, které by se primárně zabývaly organizační spravedlností a férovostí. Na základě toho jsme se rozhodli využít této příležitosti pro jedinečný výzkum a vybrali jsme dvě hlavní škály, jež se používají celosvětově k měření spravedlnosti a férovosti na pracovišti a které se chystáme adaptovat na české prostředí. Na základě rešerše literatury jsme k výzkumné části vybrali dvě hlavní škály. První nástroj se nazývá *Colquitt's Organizational Justice Scale* (zkráceně COJS) a měří organizační spravedlnost a její čtyři dimenze: distributivní, procedurální, interpersonální a informační spravedlnost. Druhý nástroj se nazývá *Perceived Overall Justice scale* (zkráceně POJ) a měří celkovou férovost v pracovním prostředí. V podkapitole 7.2, která je věnovaná přímo POJ škále, jsme uvedli, z jakého důvodu uvádíme férovost, i když je v názvu nástroje uvedena spravedlnost (*justice*). Tyto dvě metody patří mezi nejpoužívanější škály, které se zaměřují buď na spravedlnost nebo na férovost v pracovním prostředí, používají se v mnoha celosvětových výzkumech a byly přeloženy do různých jazyků. V České republice však doposud nebyly dotazníky použity, přeloženy ani validizovány. Naším hlavním cílem je tedy ověření psychometrických vlastností zahraničních metod a provedení jejich základní validizace. Na to navazují naše výzkumné otázky.

- 1. výzkumná otázka: Jaké jsou základní psychometrické vlastnosti české verze dotazníku COJS?
- 2. výzkumná otázka: Jaké jsou základní psychometrické vlastnosti české verze dotazníku POJ?

Protože jsou (spravedlnost a férovost) konstrukty velmi podobné a ve výzkumech se často používaly zaměnitelně, stanovili jsme další výzkumnou otázku.

- 3. výzkumná otázka: Jaký je vztah mezi výsledky dotazníků COJS a POJ?

Abychom se mohli věnovat validizaci výše zmíněných metod detailněji, zaměřili jsme se i na témata, která se spravedlností a férovostí na pracovišti souvisí a kde byl podle

výzkumníků v dřívějších výzkumech nalezen statisticky významný vztah. Jedná o škály pracovní angažovanosti, psychologického bezpečí a záměru odejít z organizace. Ačkoliv jsou tyto škály ve světě hojně používané, v České republice neexistují psychometricky ověřené verze těchto škál a vedlejším cílem tak je použít doplňkové škály při validizaci hlavních škál a zároveň se podívat na to, jestli metody fungují stejně kvalitně v českém prostředí tak, jako v zahraničních studiích, ze kterých jsme čerpali.

- 4. výzkumná otázka zní: Jaké jsou základní psychometrické vlastnosti doplňkových škál UWES-3, Škály psychologického bezpečí a Škály záměru odejít z organizace?

Diplomová práce, na kterou tato práce navazuje, se zabývala předně čtyřmi výše uvedenými výzkumnými otázkami. Rigorózní práce přidává další výzkumnou otázku, která se zaměřuje na komplexní vztah mezi spravedlností, férovostí a pracovními charakteristikami (pracovní angažovanost, psychologické bezpečí a záměr odejít z organizace).

- 5. výzkumná otázka zní: Jaký je vztah mezi spravedlností, férovostí a vybranými pracovními charakteristikami (pracovní angažovanost, psychologické bezpečí a záměr odejít z organizace)?

Před formulováním výzkumných hypotéz jsme se rozhodli nejdříve provést operacionalizaci následně užívaných pojmů:

Operacionalizace:

Spravedlnost: hrubé skóre v COJS dotazníku (Colquitt, 2001) celkově a na škálách distributivní, procedurální, interpersonální a informační spravedlnosti.

Férovost: hrubé skóre v POJ dotazníku (Ambrose & Schmine, 2009).

Pracovní angažovanost: hrubé skóre v dotazníku UWES-3 (Schaufeli et al., 2017).

Psychologické bezpečí: hrubé skóre v dotazníku měřící psychologické bezpečí autorem Edmondson a Woolley (2003).

Záměr odejít z organizace: hrubé skóre na škále měřící záměr odejít z organizace autorů Nissly et al. (2005).

Pracovní spokojenost: hrubý skór otázky, která je zaměřena na spokojenost jedince v práci.

Spokojenost s nadřízeným: hrubý skór otázky, která je zaměřena na spokojenost jedince s nadřízeným.

Výzkumné hypotézy

Z výše uvedených cílů a výzkumných otázek rigorózní práce a na základě rešerše literatury jsme stanovili následující výzkumné hypotézy:

Výzkumné hypotézy související s validizací COJS:

- H1: U výběrového souboru existuje statisticky významná pozitivní korelace mezi vnímanou spravedlností a pracovní spokojeností.
- H2: U výběrového souboru existuje statisticky významná pozitivní korelace mezi vnímanou spravedlností a spokojeností s nadřízeným.
- H3: U výběrového souboru existuje statisticky významná pozitivní korelace mezi vnímanou spravedlností a pracovní angažovaností.
- H4: U výběrového souboru existuje statisticky významná pozitivní korelace mezi vnímanou spravedlností a psychologickým bezpečím.
- H5: U výběrového souboru existuje statisticky významná negativní korelace mezi vnímanou spravedlností a záměrem odejít z organizace.

Výzkumné hypotézy související s validizací POJ:

- H6: U výběrového souboru existuje statisticky významná pozitivní korelace mezi vnímanou férovostí a pracovní spokojeností.
- H7: U výběrového souboru existuje statisticky významná pozitivní korelace mezi vnímanou férovostí a spokojeností s nadřízeným.
- H8: U výběrového souboru existuje statisticky významná pozitivní korelace mezi vnímanou férovostí a pracovní angažovaností.

- H9: U výběrového souboru existuje statisticky významná pozitivní korelace mezi vnímanou férovostí a psychologickým bezpečím.
- H10: U výběrového souboru existuje statisticky významná negativní korelace mezi vnímanou férovostí a záměrem odejít z organizace.

Výzkumné hypotézy týkající vlivu pohlaví a věku na spravedlnost a férovost:

- H11: U výběrového souboru neexistuje statisticky významná korelace mezi vnímanou spravedlností a věkem.
- H13: U výběrového souboru neexistuje statisticky významná korelace mezi vnímanou férovostí a věkem.
- H12: Ženy a muži ve výběrovém souboru se ve vnímání spravedlnosti neliší.
- H14: Ženy a muži ve výběrovém souboru se ve vnímání férovosti neliší.

Hypotézy vycházejí z výsledků studií, jež jsou uvedeny v teoretické části rigorózní práce, kdy už řada korelací, ať už pozitivních, či negativních byla doložena, proto jsme většinu hypotéz formulovali jako jednostranné. Současně většina studií nenacházela vztah s věkem či pohlavím, proto předpokládáme, že tam rozdíly či vztahy nebudou.

9. Design výzkumného projektu

V této kapitole se budeme věnovat designu výzkumného projektu a jeho celkovému průběhu. Popíšeme zde metody, které jsme použili k získání dat, uvedeme, jak probíhal sběr těchto dat a také způsob, jakým jsme data zpracovali. V této kapitole nejsou opomenuty ani etické otázky, které se s tímto výzkumem pojí.

9.1 Typ výzkumu

Jedná se o psychometrickou studii, jejíž součástí jsou také korelační studie, zaměřené na konstruktovou a souběžnou validizaci. Cílem výzkumu je adaptování dvou již existujících, etablovaných metod do českého prostředí. První z metod (COJS) je zaměřená na organizační spravedlnost a její dimenze, druhá metoda (POJ) se zaměřuje na celkovou férovost v pracovním prostředí. Dále jsou ve výzkumu použity tři doplňkové škály: UWES-

3 (škála měřící pracovní angažovanost), škála měřící psychologické bezpečí (Edmondson & Woolley, 2003), škála měřící záměr opustit organizaci (Nissly et al., 2005). Také u těchto v zahraničí běžně používaných a validizovaných škál ověřujeme základní psychometrické údaje, protože je poprvé používáme v české adaptaci. Výše zmíněné škály jsou ve výzkumu ještě doplněny dvěma otázkami, které se zaměřují na pracovní spokojenost a spokojenost s nadřízeným. Také tyto škály slouží pro účely validizace POJ i COJS v českém prostředí. Ve výzkumné části je dále využita konfirmační faktorová analýza (CFA) a strukturní modelování (SEM).

9.2 Metody

Na základě rešerše literatury a cílů výzkumu byly vytipovány dvě hlavní zahraniční metody, které jsou doplněny dalšími, vedlejšími metodami (v textu dále uváděny také jako škály popisující vztah k organizaci a nadřízenému). První metodou je COJS (Colquitt, 2001), která zkoumá spravedlnost a její jednotlivé dimenze v pracovním prostředí. Druhou metodou je POJ (Ambrose & Schminke, 2009), která zkoumá celkovou férovost v pracovním prostředí. Oba dotazníky jsou originálně v anglickém jazyce a dosud neexistoval jejich český překlad ani validizace na vzorku české populace.

COJS vytvořil Colquitt v roce 2001. Škála organizační spravedlnosti měří spravedlnost a její čtyři dimenze: distributivní, procedurální, interpersonální a informační spravedlnost. Škála obsahuje 20 položek a v našem výzkumu jedinec odpovídá na škále 1 (rozhodně ne) až 5 (rozhodně ano), na základě toho, jak moc souhlasí s uvedenými výroky. POJ škála byla vytvořena autory Ambrose a Schminke v roce 2009. POJ škála měří tzv. celkovou férovost. Škála obsahuje šest položek, na které jedinec odpovídá na škále 1 (rozhodně ne) až 7 (rozhodně ano) na základě toho, jak moc souhlasí s danými tvrzeními. Detailní popis výše uvedených škál (COJS a POJ), originální znění položek a psychometrické vlastnosti metod jsou uvedeny v kapitole s názvem Přehled aktuálně využívaných nástrojů k měření spravedlnosti a férovosti.

Obě metody byly přeloženy z anglického jazyka do českého pomocí paralelního překladu. Na základě porovnání těchto překladů jsme vybrali nejlepší znění položek. Nově přeložené české verze COJS a POJ jsme v pilotní verzi předložili 8 dobrovolníkům za účelem posouzení adekvátnosti překladů, jejich srozumitelnosti a posouzení zjevné validity položek. U POJ škály byly dle dobrovolníků všechny položky srozumitelné a adekvátně

přeložené. U COJS dobrovolníci reportovali menší srozumitelnost položek a příliš doslovný překlad, který zapříčinil nadbytečnou složitost jednotlivých tvrzení. Po konzultaci s poradkyní v oblasti lingvistiky jsme všechny položky COJS upravili tak, aby se překlad co nejvíce přiblížil jasnému a výstižnému porozumění, zároveň při snaze o co nejmenší odchýlení se od významu originálních položek. Upravený překlad COJS jsme opět předložili těm samým 8 dobrovolníkům a podruhé všichni reportovali velmi dobrou srozumitelnost, jasnost položek a adekvátní překlad. České překlady COJS a POJ jsou uvedeny jak v teoretické části, tak v příloze této práce.

Výše uvedené dvě hlavní metody COJS a POJ jsme doplnili dalšími metodami, které popisují vztah k organizaci a nadřízenému. Jedná se o UWES-3, což je zkrácená verze dotazníku UWES, který měří pracovní angažovanost autorů Schaufeli et al. (2017); Škálu psychologického bezpečí autorů Edmondson a Woolley (2003); Škálu záměru odejít z organizace (Nissly et al., 2005). Tyto škály jsme doplnili jednou otázkou zkoumající pracovní spokojenost jedince a jednou otázkou zkoumající spokojenost s nadřízeným. Poslední část otázek byla zaměřena na demografické údaje participantů. Jelikož hlavní metody v tomto výzkumu jsou COJS a POJ, hlavním kritériem pro výběr vedlejších škál byla jejich ekonomičnost, kdy se jedná pouze o pár položek (minimum 1 položka, maximum 6 položek) které měří tu či onu pracovní charakteristiku.

Pracovní angažovanost

K měření angažovanosti v pracovním prostředí jsme využili *Utrecht Work Engagement Scale* (UWES), resp. její zkrácenou formu UWES-3. Jedná se o tří položkovou škálu autorů Schaufeli et al. (2017), která vychází z originální UWES škály. Tato škála patří mezi dobře známé a hojně používané metody k měření pracovní angažovanosti. Ve studii z roku 2017 Schaufeli a jeho kolegové validizovali ultrakrátkou verzi UWES-3 v celkem pěti zemích. Konkrétně se jednalo o Finsko, Japonsko, Nizozemsko, Flandry a Španělsko. Co se týče základních psychometrických vlastností tohoto dotazníku, Cronbachovo α je dostačující ve všech pěti zemích a dosahuje hodnoty 0,7. Tři položky mezi sebou středně až silně korelují: energie-oddanost ($r = 0,69$), energie-pohlčení ($r = 0,56$), oddanost-pohlčení ($r = 0,60$) (Schaufeli et al., 2017).

Mezi originální položky škály patří:

- „*At my work, I feel bursting with energy*“
- „*I am enthusiastic about my job*“
- „*I am immersed in my work*“

Schaufeli et al. (2017).

Český překlad škály uvádíme níže:

- Ve své práci překypuji energií.
- Jsem nadšený/á ze své práce.
- Jsem ponořený/á do své práce.

V originální škále odpovídá jedinec na sedmistupňové škále od 0 (*never*) do 6 (*everyday*) (Schaufeli et al., 2017). V našem výzkumu používáme též sedmistupňovou škálu, která je však posunuta o jeden stupeň nahoru pro lepší statistické zpracování, resp. jedinec odpovídá na škále od 1 (nikdy) do 7 (každodenně). Čím vyššího skóre jedinec ve škále dosáhne, tím vyšší je dle autorů jeho pracovní angažovanost. Ve výzkumu byla použita ultrakrátká verze z důvodu její ekonomičnosti a dobrých psychometrických vlastností. Položky byly přeloženy formou paralelního překladu z anglického jazyka do českého a jejich výsledná podoba je uvedena také v příloze této práce.

Psychologické bezpečí

K měření psychologického bezpečí byla použita škála autorů Edmondson a Woolley (2003). Jedná se o šesti položkovou škálu. Mezi originální položky dotazníku patří:

- „*If I make a mistake in this job, it is often held against me*“
- „*It is difficult to ask others in this department for help*“
- „*My manager often encourages me to take on new tasks or to learn how to do things I have never done before*“
- „*If I was thinking about leaving this company to pursue a better job elsewhere, I would talk to my manager about it*“
- „*If I had a problem in this company, I could depend on my manager to be my advocate*“
- „*Often when I raise a problem with my manager, she or he does not seem very interested in helping me find a solution*“

Edmondson a Woolley (2003).

Český překlad škály uvádíme níže:

- Pokud v práci udělám chybu, je často využita proti mně.
- Když potřebuji na našem oddělení s něčím pomoci, je obtížné se obrátit na ostatní.
- Můj/má nadřízený/á mě často povzbuzuje, abych se ujal/a nových úkolů nebo abych se naučil/a něco, co jsem ještě nikdy předtím nedělal/a.
- Pokud bych přemýšlel/a o odchodu z této společnosti za účelem lepšího zaměstnání v jiné firmě, řekl/a bych o tom své/mu nadřízené/mu.
- Kdybych měl/a v této společnosti nějaký problém, mohu se spolehnout, že můj/má nadřízený/á bude stát při mně.
- Často se mi stává, že když začnu se svým/svou nadřízeným/nou mluvit o nějakém problému, nezdá se, že by měl/a velký zájem mi pomoci najít řešení.

V našem výzkumu participanti souhlasili s danými tvrzeními na škále 1 (rozhodně ne) až 7 (rozhodně ano). První, druhá a šestá položka jsou reverzní položky. Poté, co se tyto položky překódují, skóry všech položek se sečtou. Čím vyššího skóre jedinec na škále dosáhne, tím větší psychologické bezpečí v práci zažívá (Edmondson & Woolley, 2003). Ve výzkumu Roussin a Webber (2012) dosahovala mezipoložková reliabilita (*inter-item reliability*) hodnoty 0,74. Tuto škálu jsme zvolili z důvodu zaměření jednotlivých položek na nadřízeného a organizaci, a nikoliv pouze na týmy, jak je tomu u známější a častěji používané škály psychologického bezpečí Edmondsonové z roku 1999. Položky byly přeloženy formou paralelního překladu z anglického jazyka do českého a jejich výsledná podoba je uvedena také v příloze této rigorózní práce.

Záměr odejít z organizace

Jedná se o čtyř položkovou škálu autorů Nissly et al. (2005), kteří se při jejím vývoji inspirovali Abramsem et al. (1998). Mezi originální položky dotazníku patří:

- „*In the next few months I intend to leave this organization*”
- „*In the next few years I intend to leave this organization*”
- „*I occasionally think about leaving this organization*”

- „*I'd like to work in this organization until I reach retirement age*”
Nissly et al. (2005).

Český překlad škály uvádíme níže:

- V následujících měsících mám v úmyslu opustit tuto organizaci.
- V následujících letech mám v úmyslu opustit tuto organizaci.
- Příležitostně přemýšlím o tom, že opustím tuto organizaci.
- Rád/a bych pracoval/a v této organizaci až do důchodového věku.

V originální studii respondenti odpovídali na škále 1 (*strongly disagree*) až 6 (*strongly agree*). V našem výzkumu jsme rozšířili škálu na 1 (rozhodně ne) až 7 (rozhodně ano) z důvodů zachování stejného rozpětí škály jako je tomu u předchozích pracovních charakteristik. Čtvrtá položka je položka reverzní, po jejím překódování a sečtení všech položek dohromady dle autorů platí, že čím vyššího skóre dosahuje jedinec na škále, tím větší záměr odejít z organizace má. Cronbachovo α bylo ve studii 0,77. Škála byla vybrána na základě její ekonomičnosti, kdy obsahuje pouze 4 položky a na základě toho, že pokrývá jak krátkodobý záměr jedince (příležitostně, následující měsíce), tak i dlouhodobý (následující roky, práce v organizaci až do důchodového věku). Položky byly přeloženy formou paralelního překladu z anglického jazyka do českého a jejich výsledná podoba je též uvedena v příloze této práce.

Pracovní spokojenost

Pracovní spokojenost byla zjišťována pomocí jediné otázky, a sice: „Jak moc jste spokojený/á s prací, kterou nyní děláte?“. Respondenti odpovídali na škále 1 (velmi nespokojený/á) až 10 (velmi spokojený/á). Čím vyšší skóre respondenti uvedli, tím více jsou v práci spokojeni.

Spokojenost s nadřízeným/nadřízenou

Spokojenost s nadřízeným/nadřízenou byla zjišťována jedinou otázkou, a sice: „Jak moc jste spokojený/á s Vaší/m nadřízeným/nadřízenou?“. Respondenti odpovídali na škále

1 (velmi nespokojený/á) až 10 (velmi spokojený/á). Čím vyšší skóre respondenti uvedli, tím více jsou se svým/svou nadřízeným/nadřízenou spokojeni.

Výzkumníci ukazují, že měření pracovní spokojenosti má smysl jednak z důvodu její ekonomičnosti, ale také proto, že i jedna položka může mít velmi dobré psychometrické vlastnosti. Například výzkum Dolbier et al. (2005) ukazuje, že u měření jedné položky byl i minimální odhad reliability vysoký, všechny korelační testy (provedené z důvodu zjištění validity) byly signifikantní nebo logistická regrese indikovala robustní předpověď záměru odejít z organizace.

9.3 Sběr dat

Výše uvedené metody jsme nahráli do platformy Google Forms. Součástí celkového dotazníku byl průvodní dopis, který účastníky informoval o účelu výzkumu, dobrovolné účasti, anonymitě a všech dalších podstatných informací týkajících se výzkumu. Plné znění průvodního dopisu je uvedeno v příloze této práce. Pořadí metod, které účastníci vyplňovali, bylo: COJS, POJ, UWES-3, Škála psychologického bezpečí, Škála záměru odejít z organizace. Poslední část dotazníku zahrnovaly otázky, které se respondentů tázaly na věk, pohlaví, na informace ohledně organizace, ve které pracuje a na informace o jeho nadřízeném/m.

Sběr dat proběhl od konce ledna do začátku března 2021. Souhrnný dotazník jsme sdíleli především na sociálních sítích Facebook a LinkedIn a byl určen pro pracující populaci. Mohl jej vyplnit každý, kdo dosáhl plnoletosti a každý, kdo má v práci nadřízeného či nadřízenou. Účast na výzkumu byla dobrovolná a anonymní. Každý (člověk) se tedy svobodně rozhodl, jestli se chce výzkumu účastnit či nikoliv. Participanti neobdrželi za účast na výzkumu žádnou odměnu.

9.4 Etika výzkumu

Jelikož je hlavním tématem této práce spravedlnost a férovost, považujeme dostatečnou kontrolu etických standardů našeho výzkumu za nezbytnou. Předtím, než participant začal dotazník vyplňovat, byl seznámen s účelem výzkumu a jeho cíli prostřednictvím průvodního dopisu. Účastník byl srozuměn s tím, že je jeho účast na

výzkumu dobrovolná a anonymní, tedy že nikde nebude uvádět své jméno ani jiné údaje, podle kterých by bylo možné jej dodatečně identifikovat. Účastník byl také informován o časové náročnosti vyplnění dotazníku a také o tom, že může z účasti na výzkumu kdykoliv odstoupit, což mohl provést tak, že dotazník na začátku či v průběhu zavřel či na konci po vyplnění neodeslal. Pokud účastník dotazník vyplnil a nakonec odeslal, udělil nám tím svůj souhlas se zpracováním jeho odpovědí v anonymní podobě. Pro případ vzniklých otázek participantů byl v průvodním dopise uveden e-mail, na který mohli participanti psát své dotazy ohledně výzkumu. Nakonec byli účastníci výzkumu informováni o tom, že jsme zřídili internetovou stránku www.spravedlnost-a-ferovost.webdone.cz, kde se mohou po skončení seznámit s výsledky výzkumu, které budou na stránce uveřejněny v průběhu června 2021.

Návrh výzkumu byl prozkoumán před jeho započítím Komisí pro etiku ve výzkumu Filozofické fakulty Univerzity Karlovy. Ta neshledala žádné rozpory ani nedostatky předloženého návrhu výzkumu. Posudek předloženého návrhu výzkumu je uveden v příloze této rigorózní práce.

10. Metody zpracování a analýza dat

Data jsme analyzovali prostřednictvím Microsoft Excelu a statistických programů JASP (JASP Team, 2020) a AMOS (Arbuckle, 2014). Abychom odpověděli na hlavní a vedlejší výzkumné otázky, provedli jsme u škál organizační spravedlnosti, celkové férovosti, psychologického bezpečí a záměru odejít z organizace konfirmační faktorovou analýzu (CFA) s metodou estimace ML (*Maximum Likelihood*). Indexy, které jsme použili k posouzení modelu s daty, jsou: RMSEA (*Root Mean Square Error of Aproximation*), SRMR (*Standardized Root Mean Square Residual*), CFI (*Comparative Fit Index*) a GFI (*Goodness of Fit Index*). RMSEA je odhadem toho, jak daleko je předpokládaný model od dokonalého modelu (Byrne, 1998). Hodnoty RMSEA se pohybují od 0 do 1. Hodnota 0 značí absolutní shodu. Pro určení míry shody s daty bylo stanoveno několik hraničních hodnot. Podle Hu a Bentler (1999) dobrou shodu s daty značí hodnota $RMSEA \leq 0,06$. MacCallum et al (1996) uvádějí benevolentnější hranici, a sice hodnotu $RMSEA \leq 0,08$. Index SRMR udává celkový rozdíl mezi pozorovanou korelační maticí. Dobrou shodu s daty má hodnota $SRMR < 0,08$ (Hu & Bentler, 1999). Index CFI analyzuje přizpůsobení modelu zkoumáním nesrovnalostí mezi daty a předpokládaným modelem (Gatignon, 2010). Hodnoty CFI se

pohybují od 0 do 1, přičemž větší hodnoty označují lepší přizpůsobení. Adekvátní hodnoty pro přijetí modelu jsou hodnoty přesahující 0,95 (Hu & Bentler, 1999). Index GFI zkoumá míru přizpůsobení mezi předpokládaným modelem a pozorovanou kovariační maticí. Hodnoty GFI se pohybují mezi 0 a 1, přičemž přijatelná hodnota $GFI > 0,9$ (Baumgartner & Homburg, 1996). Na základě výše uvedených skutečností jsme se rozhodli pro určení následujících hranic pro vybrané indexy: $RMSEA \leq 0,06$, $SRMR < 0,08$, $CFI > 0,95$ a $GFI > 0,9$.

Detailnější analýzu jsme provedli pomocí SEM (*Structure Equation Modeling*). K porovnávání jednotlivých modelů se používají indexy AIC (*Akaike Information Criterion*) a BIC (*Bayesian Information Criterion*) a jelikož AIC penalizuje u komplikovanějších modelů, rozhodli jsme se pro porovnání modelů zvolit BIC. Tato metrika je běžně používaná pro výběr různých alternativních modelů, přičemž model s nejnižší hodnotou je preferovaný (Lin et al. 2017; Vrieze 2012). Podle Raftery (1995) rozdíl 6 a více bodů v BIC je považován za silný důkaz a rozdíl 10 a více bodů v BIC je považován za velmi silný důkaz toho, že model s nižší hodnotou BIC je adekvátnější oproti alternativnímu modelu. Tudíž při výběru optimálního modelu jsme se primárně zaměřovali na porovnání BIC hodnot modelů, ale také na indexy fitu (RMSEA, SRMR, CFI a GFI).

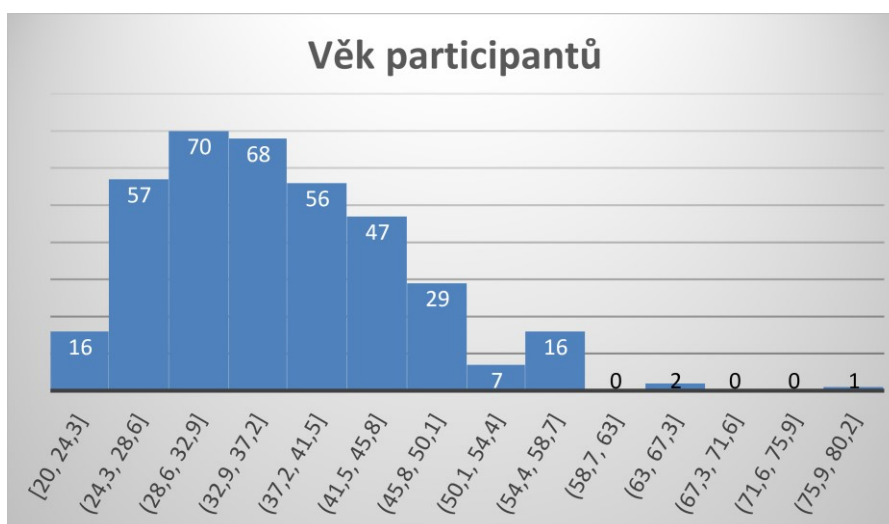
U všech jednotlivých škál jsme dále provedli položkovou analýzu, tedy spočítali průměr, obtížnost a směrodatnou odchylku jednotlivých položek. Vypočítali jsme hrubé skóry jednotlivých škál a subškál, spočítali vnitřní konzistenci pomocí McDonaldovo Ω a split-half reliabilitu pomocí upraveného Spearman-Brownova vzorce pro každou jednotlivou škálu.

K ověření stanovených výzkumných hypotéz H1 až H12 jsme provedli korelace mezi jednotlivými škálami pomocí Pearsonova korelačního koeficientu. Tento korelační koeficient jsme zvolili, protože v uvedených výzkumných hypotézách porovnáváme vždy dvě metrické proměnné. K ověření H13 a H14 jsme využili Welchův test pro dva nezávislé výběry, jelikož ani v jednom případě se nejednalo o normální rozdělení. Hladinu významnosti jsme zvolili 0,001. Jedná se o velmi přísnou hranici, kterou jsme zvolili z důvodu větší průkaznosti případných výsledků, které tuto hranici překročí, než je tomu u benevolentnějších hranic (0,05 či 0,01). U jedné škály z důvodu rozdílného skórování dvou skupiny jsme se rozhodli pro invariance měření.

11. Výzkumný soubor

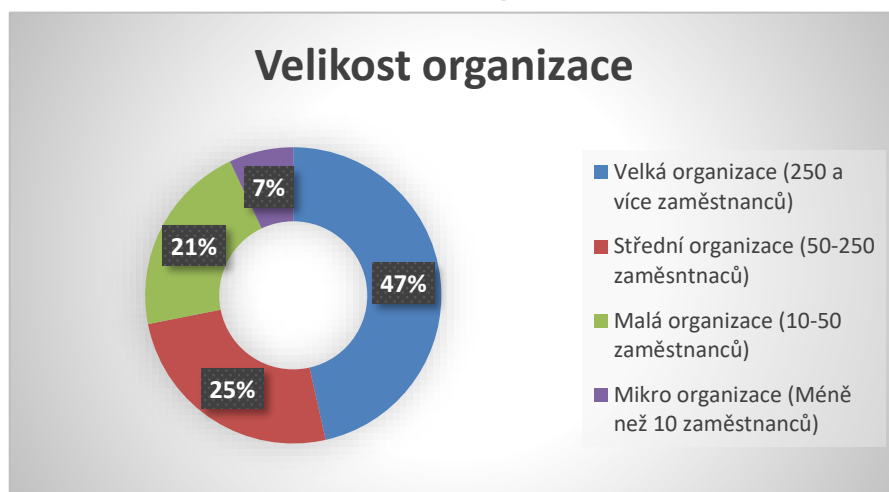
Výzkumu se zúčastnilo 372 účastníků. Dva účastníci byli z výzkumu vyřazeni, jelikož v dotazníku uvedli, že nemají v práci nadřízeného či nadřízenou. To byla jedna z podmínek účasti na výzkumu, neboť mnoho otázek směřovalo na hodnocení nadřízené/ho. Výzkumný soubor tak v konečném součtu tvoří 370 osob, z čehož je 149 mužů a 221 žen. Poměrové zastoupení mužů a žen je 2:3. Věk respondentů se pohybuje od 20 do 77 let (Medián = 35 let, SM = 8,84). Jak můžeme vidět, rozložení pohlaví a věku participantů neodpovídá normálnímu rozložení jedinců v populaci, nejedná se tedy o reprezentativní vzorek.

Graf 1: Věk participantů



Respondenti v dotazníku uvedli, že aktuálně ve své organizaci pracují od 1 měsíce do 40 let. Průměr je 5,17 roku, medián je 3,25 roku. Nejčastěji se jednalo o velké organizace, které mají více než 250 zaměstnanců. V takových organizacích pracuje 172 respondentů,

Graf 2: Velikost organizace

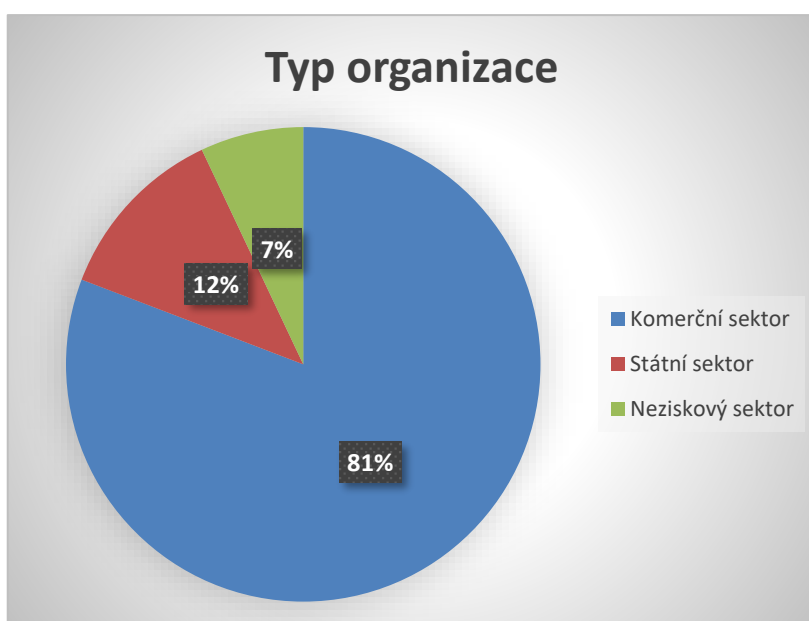


tedy 46,5 % výzkumného vzorku. Následovaly středně velké organizace, které čítají 50 až 250 zaměstnanců. V organizacích této velikosti pracuje 94 respondentů, tedy 25,5 % výzkumného vzorku. V malých organizacích, které mají 10 až 50 zaměstnanců, pracuje 78 respondentů, tedy 21 % výzkumného vzorku. Nejméně početnou skupinou jsou mikro společnosti, které mají pod 10 zaměstnanců. Ty jsou v našem vzorku zastoupeny 26 respondenty, tedy 7 % výzkumného vzorku.

Ve výzkumném souboru převažují komerční organizace, ve kterých pracuje celkem 299 participantů, tedy 81 % výzkumného souboru. Necelou pětinu výzkumného souboru tvoří organizace státní a neziskové. Ve státních organizacích pracuje 45 participantů, tedy 12 % výzkumného souboru a v organizacích neziskových pracuje 26 participantů, tedy 7 % výzkumného souboru.

V komerčním sektoru byla nejvíce zastoupena následující odvětví: stavebnictví a reality (53 participantů), IT (38 participantů), bankovníctví (26 participantů), HR a personalistika (19 participantů) a služby (16 participantů). Dále se do výzkumu zapojili participanté například z oblastí automotive, dopravy, farmaceutického průmyslu, FCMG, financí, marketingu, pojišťovnictví, poradenství, psychologie, retailu, strojírenství, telekomunikace či zdravotnictví. Státní sektor tvořilo ve výzkumném souboru ze $\frac{3}{4}$ školství (33 participantů), v menším množství zde bylo zastoupeno vzdělávání, věda, výzkum a justice. Neziskový sektor tvořila především dvě odvětví, a sice sociální služby (8 participantů) a vzdělávání (6 participantů).

Graf 3: Typ organizace



Účastníci výzkumu v dotazníku uvedli, že pod svým nadřízeným či nadřízenou pracují od 1 měsíce do 25 let. Průměr je 3,35 roku, medián je 2 roky. Nadřízenou v práci má 132 participantů, tedy 36 % účastníků výzkumu. Nadřízeného má v práci 238 participantů, tedy 64 % účastníků výzkumu.

Více jak 80 % participantů uvedlo, že jejich nadřízená či nadřízený je starší než oni. Z toho 260 respondentů (70,3 %) uvedlo, že jejich nadřízený či nadřízená je starší než oni. 38 respondentů (10,3 %) uvedlo, že jejich nadřízený či nadřízená je výrazně starší než oni. 68 (18,4 %) respondentů uvedlo, že je jejich nadřízený či nadřízená mladší než oni a pouze 4 respondenti (1 %) uvedli, že je jejich nadřízený či nadřízená výrazně mladší než oni.

12. Výsledky

Cílem této podkapitoly je za prvé reportovat výsledky analýzy dat a za druhé odpovědět na hlavní, vedlejší výzkumné otázky a na výzkumné hypotézy. Postupně odpovíme na tři hlavní výzkumné otázky, které jsou zaměřeny jak na ověření základních psychometrických vlastností českých verzí dotazníků COJS a POJ, tak na ověření vztahu mezi výsledky COJS a POJ. Následně odpovíme i na čtvrtou výzkumnou otázku, která je zaměřená na ověření psychometrických vlastností doplňkových škál (UWES-3, Škála psychologického bezpečí a Škála záměru odejít z organizace). Poslední část této podkapitoly věnujeme zodpovězení výzkumných hypotéz, jež souvisejí s validizací COJS a POJ, a nakonec odpovíme na výzkumné hypotézy, které se týkají vlivu pohlaví a věku na výsledky v COJS a POJ.

1. výzkumná otázka: Jaké jsou základní psychometrické vlastnosti české verze dotazníku COJS?

Konfirmační faktorová analýza metody COJS

Na základě rešerše literatury jsme se rozhodli provést konfirmační faktorovou analýzu a ověřit 4faktorový model spravedlnosti, který vytvořil Colquitt (2001). Škála COJS obsahuje 20 položek a 4 faktory: distributivní, procedurální, interpersonální a informační spravedlnost. Položky S1P1, S2P2, S3P3, S4P4, S5P5, S6P6 a S7P7 spadají pod procedurální spravedlnost, položky S8D1, S9D2, S10D3 a S11D4 spadají pod distributivní spravedlnost, položky S12INT1, S13INT2, S14INT3 a S15INT4 spadají pod interpersonální spravedlnost a položky S16INF1, S17INF2, S18INF3, S19INF4 a S20INF5 spadají pod informační spravedlnost. K využití konfirmační faktorové analýzy jsme využili statistický program JASP, položky a faktory jsme k sobě přiřadili podle vzoru Colquitta (2001). Výsledky CFA nám poskytly velmi dobré výsledky indexů fitu ($CFI = 0,958$, $RMSEA = 0,068$, $SRMR = 0,037$ a $GFI = 0,889$), zejména pokud uvažíme, že pracujeme s diskrétními škálami, které nemají normální rozdělení. Pro lepší přehlednost jsou indexy uvedeny v tabulce níže.

Tabulka 11. Výsledky CFA metody COJS

Model	χ^2	df	χ^2/df	CFI	RMSEA (90% CI)	SRMR	GFI
4faktorový	448,449	164	2,734	0,958	0,068 (0,061 - 0,076)	0,037	0,889

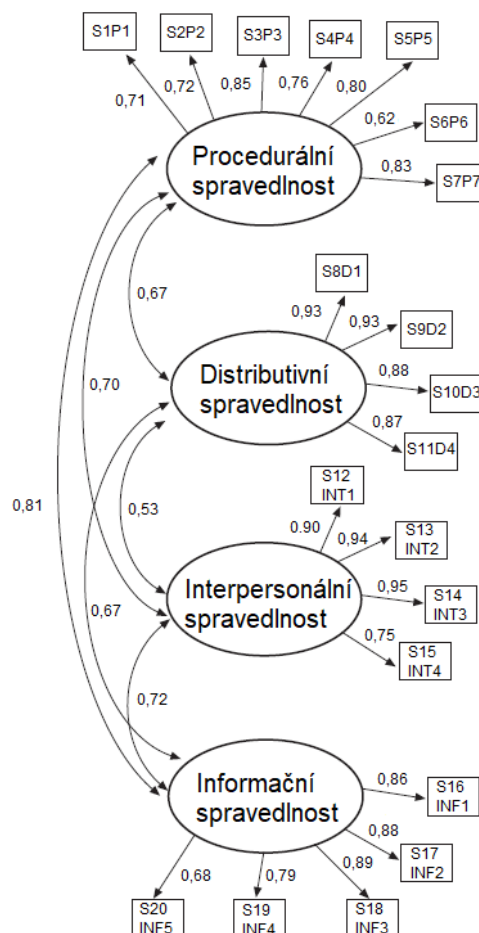
χ^2 = Chí kvadrát; df = stupně volnosti; χ^2/df = poměr Chí kvadrátu a stupňů volnosti; CFI = Comparative Fit Index; RMSEA = Root Mean Square Error of Approximation; SRMR = Standardized Root Mean Residual; GFI = Goodness of Fit Index

Dobré hodnoty mají i všechny standardizované zátěže (*loadings*), ani jedna není pod hodnotou 0,5, jak je možné vidět v tabulce níže.

Obrázek 1: 4-faktorový CFA model, faktorové zátěže a faktorové korelace

Tabulka 12: Faktorové zátěže metody COJS

Faktor	Položka	Zátěž
Faktor 1	S1P1	0,707
	S2P2	0,720
	S3P3	0,851
	S4P4	0,763
	S5P5	0,803
	S6P6	0,618
	S7P7	0,830
Faktor 2	S8D1	0,926
	S9D2	0,933
	S10D3	0,879
	S11D4	0,864
Faktor 3	S12INT1	0,897
	S13INT2	0,940
	S14INT3	0,951
	S15INT4	0,747
Faktor 4	S16INF1	0,857
	S17INF2	0,878
	S18INF3	0,888
	S19INF4	0,787
	S20INF5	0,678



Kromě 4faktorového modelu jsme vyzkoušeli i 3faktorový model, který využívají někteří výzkumníci. Položky informační a interpersonální spravedlnosti jsme dali pod jeden společný faktor interakční spravedlnosti. CFA neposkytla adekvátní výsledky jednotlivých indexů fitu 3faktorového modelu (CFI = 0,88, RMSEA = 0,114, SRMR = 0,062 a GFI = 0,724).

Dle výše uvedených poznatků můžeme konstatovat, že 4faktorový model dosahuje lepších výsledků oproti 3faktorovému modelu spravedlnosti a že jej můžeme i u české verze považovat za odpovídající.

Položková analýza metody COJS

Položková analýza byla provedena na základě dat 370 respondentů. V rámci hrubých skóre jsme spočítali průměr, obtížnost, směrodatné odchylky, korelace s celkovým hrubým

skóre (HS) a korelace s dílčími hrubými skóry (HS_P až HS_INF). Průměr položek je od 3,13 do 4,45, celkový průměr je zde 3,73. Stanovené rozpětí obtížnosti 0,1 až 0,9 splňovaly všechny položky. Jejich obtížnost se pohybovala od 0,53 do 0,86, průměr obtížnosti je 0,68. Následně byla spočítána směrodatná odchylka, která se pohybovala u položek od 0,95 do 1,32, průměr směrodatné odchylky je 1,19. Položky jsme následně korelovali s celkovým hrubým skóre a dílčími hrubými skóry. Položky S1P1 až S7P7 nejvíce korelovaly s hrubým skóre pro procedurální spravedlnost. Položky S8D1 až S11D4 nejvíce korelovaly s hrubým skóre pro distributivní spravedlnost. Položky S12INT1 až S15INT4 nejvíce korelovaly s hrubým skóre pro interpersonální spravedlnost a položky S16INF1 až S20INF5 nejvíce korelovaly s hrubým skóre pro informační spravedlnost. Detailní výsledky položkové analýzy, kde jsou uvedeny korelace mezi jednotlivými položkami a škálami (společně s průměrem, obtížností a směrodatnou odchylkou) jsou uvedeny v tabulce níže.

Tabulka 13: Položková analýza metody COJS

Položka	Průměr	Obtížnost	Směrodatná odchylka	Korelace s HS_P	Korelace s HS_D	Korelace s HS_INT	Korelace s HS_INF	Korelace s HS
S1P1	3,95	0,74	1,20	0,78	0,48	0,47	0,58	0,69
S2P2	3,49	0,62	1,14	0,80	0,47	0,52	0,59	0,70
S3P3	3,49	0,62	1,29	0,85	0,61	0,64	0,72	0,82
S4P4	3,47	0,62	1,25	0,78	0,56	0,59	0,68	0,76
S5P5	3,53	0,63	1,13	0,80	0,59	0,59	0,72	0,79
S6P6	3,38	0,59	1,32	0,73	0,39	0,42	0,51	0,61
S7P7	4,06	0,77	1,14	0,84	0,57	0,68	0,71	0,81
S8D1	3,55	0,64	1,19	0,63	0,94	0,51	0,63	0,76
S9D2	3,61	0,65	1,15	0,62	0,94	0,52	0,62	0,76
S10D3	3,49	0,62	1,20	0,63	0,92	0,49	0,65	0,76
S11D4	3,53	0,63	1,17	0,56	0,91	0,45	0,59	0,71
S12INT1	4,45	0,86	0,95	0,63	0,46	0,93	0,64	0,74
S13INT2	4,40	0,85	1,00	0,69	0,54	0,93	0,68	0,80
S14INT3	4,27	0,82	1,10	0,73	0,56	0,94	0,74	0,83
S15INT4	4,17	0,79	1,19	0,52	0,39	0,86	0,56	0,64
S16INF1	3,89	0,72	1,22	0,74	0,59	0,68	0,87	0,83
S17INF2	3,58	0,64	1,31	0,71	0,58	0,66	0,90	0,82
S18INF3	3,54	0,63	1,24	0,74	0,67	0,66	0,89	0,85
S19INF4	3,13	0,53	1,28	0,68	0,56	0,57	0,85	0,77
S20INF5	3,67	0,67	1,23	0,58	0,50	0,50	0,78	0,68

HS_P = hrubé skóre procedurální spravedlnosti, HS_D = hrubé skóre distributivní spravedlnosti, HS_INT = hrubé skóre interpersonální spravedlnosti, HS_INF = hrubé skóre informační spravedlnosti, HS = hrubé skóre celkové organizační spravedlnosti

Tabulka 14: Korelace mezi jednotlivými dimenzemi spravedlnosti metody COJS

	OS	PS	DS	INTS	INFS
OS	-				
PS	0,929 ***	-			
DS	0,807 ***	0,658 ***	-		
INTS	0,823 ***	0,699 ***	0,532 ***	-	
INFS	0,922 ***	0,807 ***	0,674 ***	0,715 ***	-

OS = celkový hrubý skóre pro všechny dimenze organizační spravedlnosti, PS = procedurální spravedlnost, DS = distributivní spravedlnost, INTS = interpersonální spravedlnost, INFS = informační spravedlnost

* < 0,05; ** < 0,01; *** < 0,001

Ve výše uvedené tabulce jsou uvedeny korelace mezi jednotlivými dimenzemi i mezi celkovou organizační spravedlností. Jednotlivé dimenze mezi sebou podle Pearsonova korelačního koeficientu velmi silně korelují. Nejnížší pozitivní korelace je $r(368) = 0,532$ mezi distributivní spravedlností a interpersonální spravedlností. Nejvyšší pozitivní korelace je $r(368) = 0,807$ mezi procedurální spravedlností a informační spravedlností.

Reliabilita metody COJS

Následně byla vypočítána vnitřní konzistence a split-half reliabilita metody COJS jak pro celkovou škálu, tak pro jednotlivé subškály. McDonaldovo Ω vyšlo pro celkovou škálu 0,96. Split-half reliabilita byla spočítána pomocí upraveného Spearman-Brownova vzorce a nachází se na hodnotě 0,97. McDonaldovo Ω bylo spočítáno také pro jednotlivé dimenze: procedurální spravedlnost = 0,9, distributivní spravedlnost = 0,95, interpersonální spravedlnost = 0,93 a informační spravedlnost = 0,91. Split-half reliabilita vyšla pro jednotlivé dimenze: procedurální spravedlnost = 0,9, distributivní spravedlnost = 0,96, interpersonální spravedlnost = 0,95 a informační spravedlnost = 0,92. Výsledky McDonaldovo Ω a split-half reliability celkové škály a jednotlivých subškál naznačují, že se jedná o spolehlivý měřicí nástroj, který dosahuje vynikajících výsledků vnitřní konzistence a split-half reliability.

2. výzkumná otázka: Jaké jsou základní psychometrické vlastnosti české verze dotazníku POJ?

Konfirmační faktorová analýza metody POJ

Než bylo možné provést konfirmační faktorovou analýzu, bylo nutné překódovat reverzní položky, konkrétně položky F2_R a F6_R. Při CFA jsme se rozhodli položku F6_R

z důvodu nízké zátěže (0,297) vyřadit. Modifikační indexy následně ukazovaly na vysokou souvislost položek F1 a F4. Tyto položky jsme provázali. Výsledné indexy fitu ukázaly velmi uspokojivé výsledky pro jednodimenzionální konstrukt (CFI = 0,998, RMSEA = 0,053, SRMR = 0,010 a GFI = 0,991). Pro lepší přehlednost jsou sledované indexy uvedeny v tabulce níže.

Tabulka 15: Výsledky CFA metody POJ

Model	χ^2	df	χ^2/df	CFI	RMSEA (90% CI)	SRMR	GFI
1faktorový	8,138	4	2,036	0,998	0,053 (0 - 0,105)	0,01	0,991

χ^2 = Chí kvadrát; df = stupně volnosti; χ^2/df = poměr Chí kvadrátu a stupňů volnosti; CFI = Comparative Fit Index; RMSEA = Root Mean Square Error of Approximation; SRMR = Standardized Root Mean Residual; GFI = Goodness of Fit Index

Dobré hodnoty mají i všechny standardizované zátěže, ani jedna není pod hodnotou 0,5, jak je možné vidět v tabulce níže.

Tabulka 16: Faktorové zátěže metody POJ

Faktor	Položka	Zátěž
Faktor 1	F1	0,851
	F2_R	0,746
	F3	0,922
	F4	0,875
	F5	0,922

Výsledkem je ověření 1 faktorového modelu celkové férovosti. Jednu položku (F6_R) jsme vyřadili. Konečné číslo položek POJ škály je pět.

Položková analýza metody POJ

Položkovou analýzu jsme provedli na datech od 370 respondentů. Týkala se položek F1, F2_R, F3, F4 a F5. Položka F6_R byla v CFA vyřazena z důvodu nízké zátěže. V rámci hrubých skóre položek jsme spočítali průměr, obtížnost, směrodatné odchylky a korelace s hrubým skóre. Průměr položek se pohybuje od 5,17 do 5,57, celkový průměr je zde 5,33. Stanovené rozpětí obtížnosti 0,1 až 0,9 splňovaly všechny položky. Jejich obtížnost se pohybovala od 0,7 do 0,76, průměr obtížnosti je 0,72. Následně byla spočítána směrodatná odchylka, které se pohybovala u položek od 1,48 do 1,66, průměr směrodatné odchylky je 1,6. Položky jsme následně korelovali s celkovým hrubým skóre. Korelace se pohybovaly

od 0,82 do 0,93, průměrná korelace je 0,87. Detailní výsledky položkové analýzy jsou uvedeny v tabulce níže.

Tabulka 17: Položková analýza metody POJ

Položka	Průměr	Obtížnost	Směrodatná odchylka	Korelace s HS
F1	5,33	0,72	1,49	0,90
F2_R	5,38	0,73	1,73	0,83
F3	5,17	0,70	1,66	0,93
F4	5,57	0,76	1,48	0,90
F5	5,20	0,70	1,62	0,92

Reliabilita metody POJ

Následně byla vyhodnocena reliabilita POJ škály, a sice jsme se zaměřili na vnitřní konzistenci a split-half reliabilitu. McDonaldovo $\Omega = 0,94$. Split-half reliabilita = 0,93. Tyto výsledky naznačují, že se jedná o spolehlivý měřicí nástroj, který má vynikající výsledky vnitřní konzistence a split-half reliability.

3. výzkumná otázka: Jaký je vztah mezi výsledky COJS a POJ?

V prvním kroku jsme se rozhodli využít korelaci hrubých skóre spravedlnosti a hrubých skóre celkové férovosti pomocí Pearsonova korelačního koeficientu. Výsledek vyšel $r(368) = 0,74$, $p < 0,001$. Jedná se tedy o silnou pozitivní korelaci mezi vnímanou spravedlností a vnímanou férovostí.

Veškeré dílčí škály spravedlnosti ukázaly statisticky významnou pozitivní korelaci s vnímanou férovostí. Nejvyšší hodnoty dosahovala procedurální spravedlnost $r(368) = 0,7$, nejnižší hodnotu dosahovala interpersonální spravedlnost $r(368) = 0,58$. V tabulce níže jsou uvedeny všechny korelace v korelační matici mezi škálou COJS, jejími dílčími škálami a škálou POJ.

Tabulka 18: Korelační matice 1: korelace mezi COJS a POJ

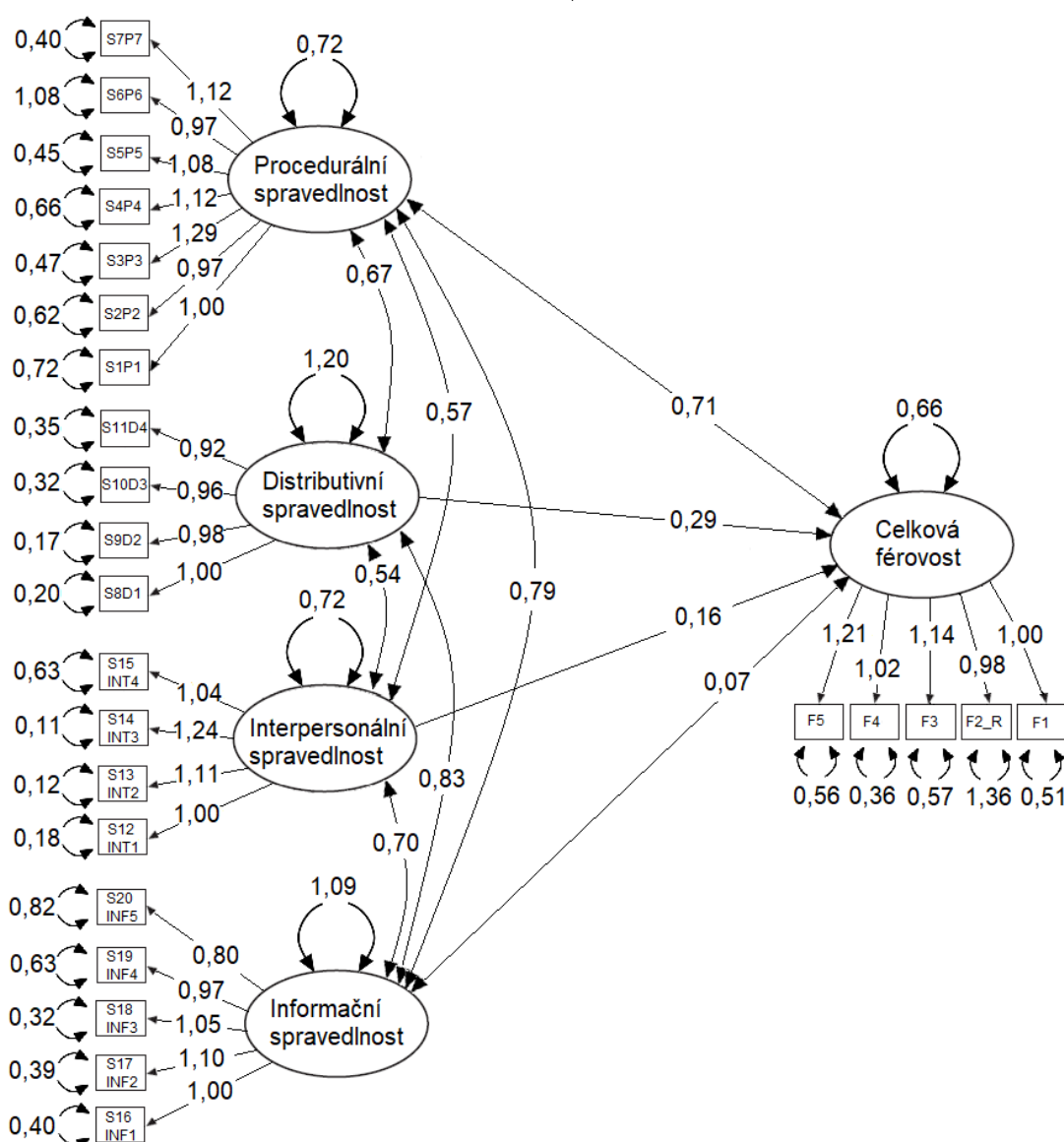
	OS	PS	DS	INTS	INFS	CF
OS	-					
PS	0,929 ***	-				
DS	0,807 ***	0,658 ***	-			
INTS	0,823 ***	0,699 ***	0,532 ***	-		
INFS	0,922 ***	0,807 ***	0,674 ***	0,715 ***	-	
CF	0,738 ***	0,697 ***	0,629 ***	0,579 ***	0,659 ***	-

OS = organizační spravedlnost, PS = procedurální spravedlnost, DS = distributivní spravedlnost, INTS = interpersonální spravedlnost, INFS = informační spravedlnost, CF = celková férovost

* < 0,05; ** < 0,01; *** < 0,001

Dále jsme se rozhodli vztah mezi spravedlností a férovostí prozkoumat pomocí strukturních modelů. Inspirovali jsme se výzkumy (Ambrose & Schminke, 2009; Jones & Martens, 2009; Patlán-Pérez et al., 2012), kde celková férovost působila jako mediátor mezi na jedné straně dimenzemi spravedlnosti a na straně druhé pracovními charakteristikami. Prozkoumaly jsme tedy první strukturní model, kde jednotlivé dimenze spravedlnosti (distributivní, procedurální, interpersonální a interakční spravedlnost) predikují celkovou férovost.

Obrázek 2: Strukturní model č. 1: Dimenze spravedlnosti a celková férovost



Faktorové zátěže (*factor loadings*), regresní koeficienty (*regression coefficients*), faktorové variance (*factor variances*), faktorové kovariance (*factor covariances*), reziduální kovariance (*residual covariances*)

Výsledky SEM nám poskytly velmi dobré výsledky indexů fitu (CFI = 0,952, RMSEA = 0,065, SRMR = 0,037 a GFI = 0,960) a můžeme tak konstatovat, že se jedná o funkční model. Regresní koeficienty nám ukázaly, že nejvíce je celková férovost sycena

procedurální spravedlností (0,711) a výrazně ji sytí též distributivní spravedlnost (0,286). Výrazný vliv se naopak neukázal u interpersonální spravedlnosti (0,16), ani u informační spravedlnosti (0,069). Na základě toho můžeme konstatovat, že na našich datech se ukazuje procedurální a distributivní spravedlnost jako fungující prediktor celkové férovosti, kdežto interpersonální a informační spravedlnost nemůžeme považovat za signifikantní prediktor celkové férovosti.

Tabulka 19: Strukturní modely č. 1: Dimenze spravedlnosti a celková férovost

Model	χ^2	df	AIC	BIC	RMSEA	SRMR	CFI	GFI
S. Model č. 1	685,116	265	22162,948	22495,596	0,065	0,037	0,960	0,952

χ^2 = Chí kvadrát; df = stupně volnosti; AIC = Akaike Information Criterion; BIC = Bayesian Information Criterion; CFI = Comparative Fit Index; RMSEA = Root Mean Square Error of Approximation; SRMR = Standardized Root Mean Residual; GFI = Goodness of Fit Index

- 4. výzkumná otázka: Jaké jsou základní psychometrické vlastnosti škál popisující vztah k organizaci a nadřízenému. Jedná se o škály UWES-3, Škály psychologického bezpečí (Edmondson & Woolley, 2003) a Škály záměru odejít z organizace (Nissly et al. 2005)?**

UWES-3 (Schaufeli et al., 2017)

U adaptované škály UWES-3 nebylo možné provést konfirmační faktorovou analýzu z důvodu nízkého počtu položek (3) ve škále. Proto jsme spočítali alespoň korelace mezi jednotlivými položkami, které jsou uvedeny v tabulce níže.

Tabulka 20: Mezipoložkové korelace škály UWES-3

Položky	<i>r</i>
A1 a A2	$r(368) = 0,77$
A2 a A3	$r(368) = 0,69$
A3 a A4	$r(368) = 0,65$

Položkovou analýzu jsme provedli na datech od 370 respondentů. Týkala se položek A1, A2 a A3. V rámci hrubých skóre položek jsme spočítali průměr, obtížnost, směrodatné odchylky a korelace s hrubým skóre. Průměr položek se pohybuje od 5,13 do 5,67, celkový průměr je 5,35. Stanovené rozpětí obtížnosti 0,1 až 0,9 splňovaly všechny položky. Jejich obtížnost se pohybovala od 0,69 do 0,78, průměr obtížnosti je 0,72. Následně byla spočítána směrodatná odchylka, které se pohybovala u položek od 1,15 do 1,29, průměr směrodatné

odchylky je 1,20. Položky jsme následně korelovali s celkovým hrubým skóre. Korelace se pohybovaly od 0,87 do 0,92, průměr korelace s hrubým skóre je 0,9. Detailní výsledky položkové analýzy jsou uvedeny v tabulce níže.

Tabulka 21: Položková analýza škály UWES-3

Položka	Průměr	Obtížnost	Směrodatná odchylka	Korelace s HS
A1	5,13	0,69	1,15	0,90
A2	5,25	0,71	1,29	0,92
A3	5,67	0,78	1,18	0,87

Na základě výše uvedených výsledků jsme spočítali reliabilitu UWES-3 škály, konkrétně vnitřní konzistenci a split-half reliabilitu. McDonaldovo $\Omega = 0,88$. Split-half reliabilita = 0,89. Tyto výsledky naznačují, že se jedná o spolehlivý měřicí nástroj, který má velmi dobré výsledky vnitřní konzistence a split-half reliability.

Škála psychologického bezpečí (Edmondson & Woolley, 2003)

Než bylo možné provést konfirmační faktorovou analýzu, bylo nutné překódovat reverzní položky, konkrétně se jednalo o položky: PB1_R, PB_2R a PB6_R. CFA ukazovala dobré hodnoty kromě indexu RMSEA (0,105). Modifikační indexy poukazovaly na vysokou souvislost položek PB2 a PB5_R. Tyto položky jsme provázali. Následně vycházely velmi dobré výsledky u všech sledovaných indexů fitu (CFI = 0,986, RMSEA = 0,066, SRMR = 0,031 a GFI = 0,981). Indexy jsou pro lepší přehlednost uvedeny v tabulce níže.

Tabulka 22: Výsledky CFA Škály psychologického bezpečí

Model	χ^2	df	χ^2/df	CFI	RMSEA (90% CI)	SRMR	GFI
1faktorový	20,749	8	2,594	0,986	0,066 (0,031 - 0,101)	0,031	0,981

χ^2 = Chí kvadrát; df = stupně volnosti; χ^2/df = poměr Chí kvadrátu a stupňů volnosti; CFI = Comparative Fit Index; RMSEA = Root Mean Square Error of Approximation; SRMR = Standardized Root Mean Residual; GFI = Goodness of Fit Index

Dobré hodnoty mají i všechny standardizované zátěže, ani jeden není pod hodnotou 0,5, jak je možné vidět v tabulce níže.

**Tabulka 23: Faktorové zátěže
Škály psychologického bezpečí**

Faktor	Položka	Zátěž
Faktor 1	PB1_R	0,728
	PB2_R	0,645
	PB3	0,645
	PB4	0,555
	PB5	0,926
	PB6_R	0,739

Výsledkem je ověření 1faktorového modelu psychologického bezpečí. Žádná z položek nemusela být vyřazena, konečné číslo položek škály je šest.

Položkovou analýzu jsme provedli na datech 370 respondentů. Týkala se položek PB1_R, PB2_R, PB3, PB4, PB5 a PB6_R. V rámci hrubých skóre položek jsme spočítali průměr, obtížnost, směrodatné odchylky a korelace s hrubým skóre. Průměr položek se pohybuje od 4,7 do 5,58, celkový průměr je 5,08. Stanovené rozpětí obtížnosti 0,1 až 0,9 splňovaly všechny položky. Jejich obtížnost se pohybovala od 0,62 do 0,76, průměr obtížnosti je 0,68. Následně byla spočítána směrodatná odchylka, která se pohybovala u položek od 1,69 do 2,06, průměr směrodatné odchylky je 1,87. Položky jsme následně korelovali s celkovým hrubým skóre. Korelace se pohybovaly od 0,68 do 0,77, průměr korelace s hrubým skóre je 0,75. Detailní výsledky položkové analýzy jsou uvedeny v tabulce níže.

Tabulka 24: Položková analýza Škály psychologického bezpečí

Položka	Průměr	Obtížnost	Směrodatná odchylka	Korelace s HS
PB1_R	5,29	0,72	1,74	0,77
PB2_R	5,58	0,76	1,69	0,68
PB3	4,70	0,62	1,88	0,74
PB4	5,05	0,68	2,06	0,68
PB5	4,84	0,64	1,93	0,87
PB6_R	5,04	0,67	1,92	0,77

Na základě výše uvedených výsledků jsme spočítali reliabilitu škály zaměřené na psychologické bezpečí, konkrétně vnitřní konzistenci a split-half reliabilitu. McDonaldovo $\Omega = 0,85$. Split-half reliabilita = 0,87. Tyto výsledky naznačují, že se jedná o spolehlivý měřicí nástroj, který má velmi dobré výsledky vnitřní konzistence a split-half reliability.

Škála záměru odejít z organizace (Nissly et al., 2005)

Než bylo možné provést konfirmační faktorovou analýzu, bylo nutné překódovat reverzní položku, a sice položku TI4_R. Po jejím překódování jsme položky TI1, TI2, TI3 a TI4_R vložili do statistického programu JASP pod jeden faktor a provedli jsme CFA. Většina indexů ukazovala dobré hodnoty kromě indexu RMSEA (0,096). Modifikační indexy ukazovaly na stejně vysokou souvislost položek TI1 a TI2 a položek TI2 a TI4. Na základě významové podobnosti položek jsme se rozhodli pro provázání položek TI1 a TI3. Následně vycházely velmi dobré výsledky u všech sledovaných indexů fitu (CFI = 1, RMSEA = 0, SRMR = 0,003 a GFI = 1). Indexy jsou pro lepší přehlednost uvedeny v tabulce níže.

Tabulka 25: Výsledky CFA Škály záměru odejít z organizace

Model	χ^2	df	χ^2/df	CFI	RMSEA (90% CI)	SRMR	GFI
1faktorový	0,17	1	0,17	1	0 (0 - 0,103)	0,003	1

χ^2 = Chí kvadrát; df = stupně volnosti; χ^2/df = poměr Chí kvadrátu a stupňů volnosti; CFI = Comparative Fit Index; RMSEA = Root Mean Square Error of Approximation; SRMR = Standardized Root Mean Residual; GFI = Goodness of Fit Index

Dobré hodnoty mají i všechny standardizované zátěže, ani jeden není pod hodnotou 0,5 jak je možné vidět v tabulce níže.

Tabulka 26: Faktorové zátěže
Škály záměru odejít z organizace

Faktor	Položka	Zátěž
Faktor 1	TI1	0,769
	TI2	0,992
	TI3	0,771
	TI4_R	0,589

Výsledkem je ověření 1faktorového modelu, který je zaměřený na záměr odejít z organizace. Žádná z položek nemusela být vyřazena, konečné číslo položek škály je čtyři.

Položkovou analýzu jsme provedli na datech od 370 respondentů. Týkala se položek TI1, TI2, TI3 a TI4_R. V rámci hrubých skóre položek jsme spočítali průměr, obtížnost, směrodatné odchylky, korelace s hrubým skóre. Průměr položek se pohybuje od 2,72 do 4,96, celkový průměr je 3,96. Stanovené rozpětí obtížnosti 0,1 až 0,9 splňovaly všechny položky. Jejich obtížnost se pohybovala od 0,29 do 0,66, průměr obtížnosti je 0,49. Následně

byla spočítána směrodatná odchylka, které se pohybovala u položek od 1,95 do 2,23, průměr směrodatné odchylky je 2,11. Položky jsme následně korelovali s celkovým hrubým skóre. Korelace se pohybovaly od 0,72 do 0,92, průměr korelace s hrubým skóre je 0,84. Detailní výsledky položkové analýzy jsou uvedeny v tabulce níže.

Tabulka 27: Položková analýza Škály záměru odejít z organizace

Položka	Průměr	Obtížnost	Směrodatná odchylka	Korelace s HS
TI1	2,72	0,29	2,17	0,87
TI2	3,94	0,49	2,10	0,92
TI3	4,22	0,54	2,23	0,87
TI4_R	4,96	0,66	1,95	0,72

Na základě výše uvedených výsledků jsme spočítali reliabilitu škály zaměřené na záměr odejít z organizace, konkrétně vnitřní konzistenci a split-half reliabilitu. Hodnota McDonaldovo $\Omega = 0,88$. Hodnota split-half reliability = 0,86. Tyto výsledky naznačují, že se jedná o spolehlivý měřicí nástroj, který má velmi dobré výsledky vnitřní konzistence a split-half reliability.

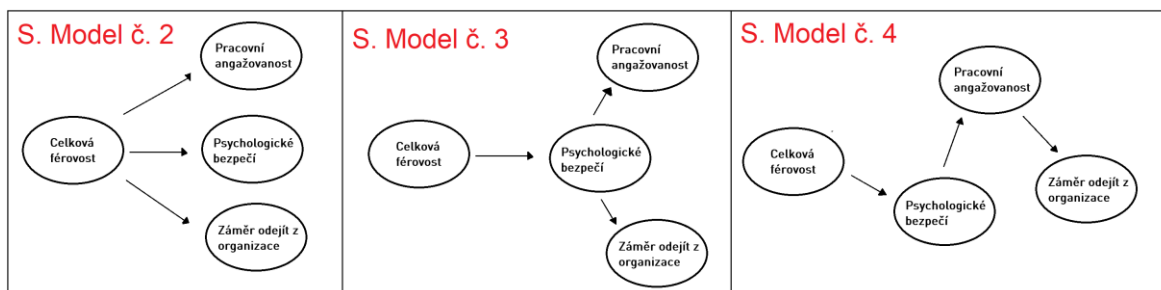
5. výzkumná otázka: Jaký je vztah mezi spravedlností, férovostí a vybranými pracovními charakteristikami (pracovní angažovanost, psychologické bezpečí a záměr odejít z organizace)?

Na tuto výzkumnou otázku jsme se rozhodli odpovědět pomocí strukturního modelování, respektive modelování pomocí strukturních rovnic (*structure equation modeling*, zkráceně SEM). Vycházeli jsme z poznatků a odborné literatury, která se zaměřovala na spravedlnost a férovost v pracovním prostředí. Výzkumníci poměrně souhlasně ověřovali modely, kde férovost působila jako mediátor mezi spravedlností (prediktor) a pracovními charakteristikami (výstupy).

Jelikož se jedná o komplexnější a složitější modely, rozhodli jsme se první ověřit vliv celkové férovosti na pracovní charakteristiky. Na základě teoretických poznatků jsme se rozhodli ověřit tři předpokládané modely. V prvním modelu (S. Model č. 2) celková férovost predikuje pracovní charakteristiky (pracovní angažovanost, psychologické bezpečí a záměr odejít z organizace) napřímo. V druhém modelu (S. Model č. 3) působí psychologické bezpečí jako mediátor mezi na jedné straně celkovou férovostí (prediktor) a na straně druhé pracovní angažovaností a záměrem odejít z organizace. Třetí model (S. Model č. 4) je

zřetězený, v němž celková férovost působí jako prediktor psychologické bezpečí, které působí na pracovní angažovanost, která ovlivňuje záměr odejít z organizace.

Obrázek 3: Hypotetické strukturní modely celkové férovosti a vybraných pracovních charakteristik



Modely byly vytvořeny a propočítány ve statistickém programu JASP a výsledky indexů fitu a hodnoty AIC a BIC všech tří modelů jsou uvedeny v tabulce 28.

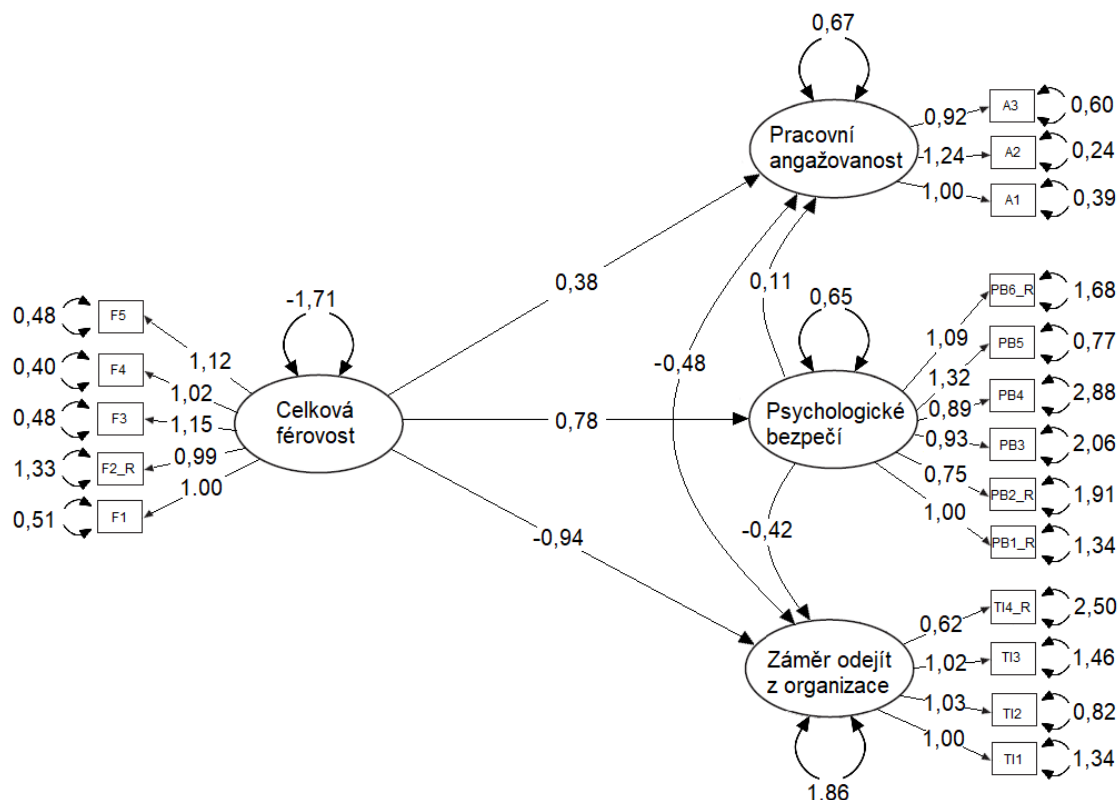
Tabulka 28: Strukturní modely č. 2 – 4: celková férovost a vybrané pracovní charakteristiky

Model	χ^2	(df)	AIC	BIC	RMSEA	SRMR	CFI	GFI
S. Model č. 2	315,530	129	21558,281	21793,092	0,063	0,040	0,961	0,992
S. Model č. 3	334,830	131	21574,581	21801,564	0,065	0,048	0,957	0,992
S. Model č. 4	440,062	132	21676,813	21899,883	0,079	0,121	0,935	0,987

χ^2 = Chí kvadrát; df = stupně volnosti; AIC = Akaike Information Criterion; BIC = Bayesian Information Criterion; CFI = Comparative Fit Index; RMSEA = Root Mean Square Error of Approximation; SRMR = Standardized Root Mean Residual; GFI = Goodness of Fit Index

Z výše uvedených výsledků je patrné, že nejlepší model se jeví S Model č. 2, a sice model, ve kterém má celková férovost přímý vliv na pracovní angažovanost, psychologické bezpečí a záměr odejít z organizace. Ze všech tří modelů má první model nejnižší hodnoty BIC a rozdíl mezi prvním modelem a druhým modelem v hodnotách BIC je 8,47 bodů. Indexy fitu nabývají u prvního modelu též nejlepších hodnot ze všech tří modelů. Hodnoty RMSEA a SRMR se u dalších modelů zvyšují, zatímco hodnoty CFI a GFI se naopak snižují. Na základě těchto skutečností můžeme konstatovat, že existuje významný rozdíl mezi modely a nejlepších hodnot nabývá model č. 2.

Obrázek 4: Strukturní model č. 2: celková férovost a vybrané pracovní charakteristiky

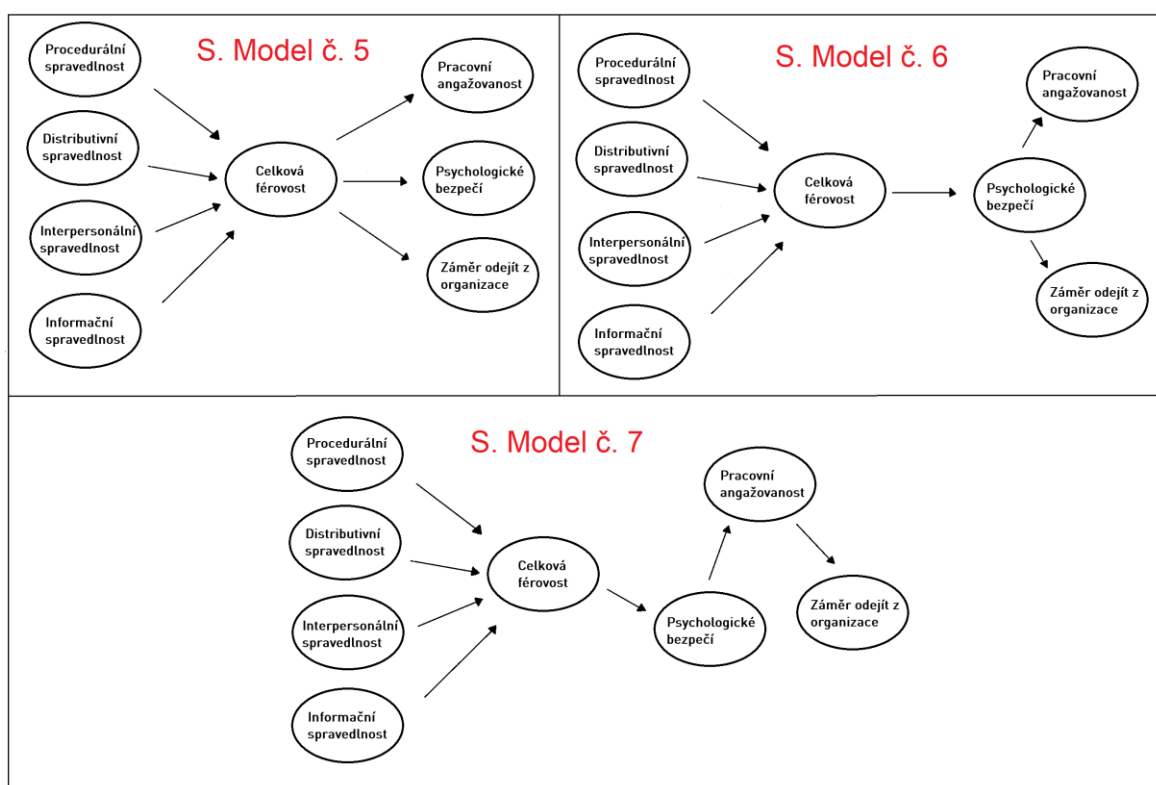


Faktorové zátěže (*factor loadings*), regresní koeficienty (*regression coefficients*), faktorové variance (*factor variances*), faktorové kovariance (*factor covariances*), reziduální kovariance (*residual covariances*)

Regresní koeficienty nám dále ukázaly významně silný negativní vliv celkové férovosti na záměr odejít z organizace (-0,936), významně silný vliv na psychologické bezpečí (0,781) a významný vliv také na pracovní angažovanost (0,383).

Následně jsme do strukturních modelů zapojili i dimenze spravedlnosti, abychom se podívali na komplexnější vztahy mezi spravedlností, férovostí a pracovními charakteristikami. V prvním modelu (S. Model č. 5) působí celková férovost jako mediátor mezi na jedné straně dimenzemi spravedlnosti a na straně druhé pracovními charakteristikami. Ve druhém modelu (S. Model č. 6) působí dimenze spravedlnosti na celkovou férovost, která ovlivňuje záměr odejít z organizace a pracovní angažovanost prostřednictvím psychologického bezpečí. Třetí model (S. Model č. 7) je zřetězený, v němž dimenze spravedlnosti působí jako prediktor celkové férovosti, která působí na psychologické bezpečí, které ovlivňuje pracovní angažovanost, která v končeném důsledku predikuje záměr odejít z organizace.

Obrázek 5: Hypotetické strukturní modely dimenzí spravedlnosti, celkové férovosti a vybraných pracovních charakteristik



Modely byly vytvořeny a propočítány ve statistickém programu JASP a výsledky indexů fitu a hodnoty AIC a BIC všech tří modelů je možno vidět níže v tabulce níže.

Tabulka 29: Strukturní modely č. 5 – 7: dimenze spravedlnosti, celková férovost a vybrané pracovní charakteristiky

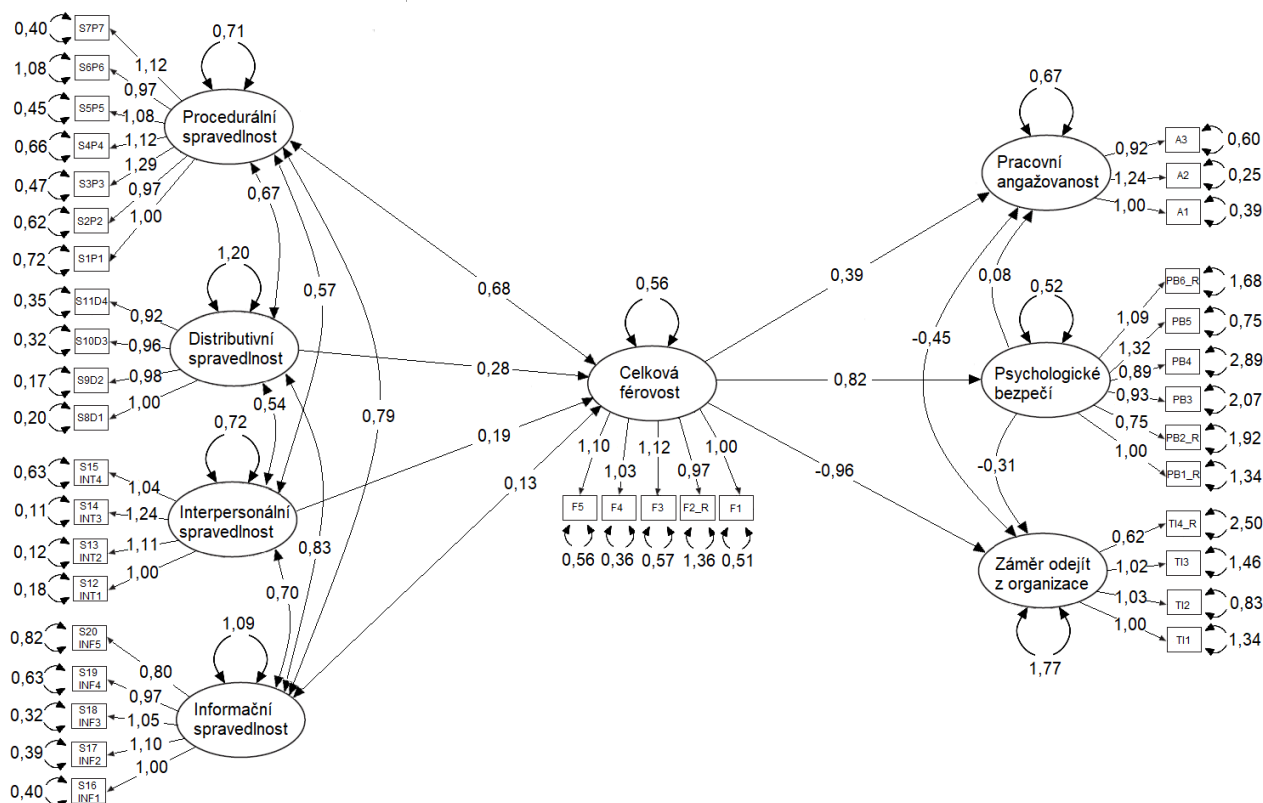
Model	χ^2	(df)	AIC	BIC	RMSEA	SRMR	CFI	GFI
S. Model č. 5	1626,006	649	38324,193	38832,948	0,064	0,071	0,921	0,969
S. Model č. 6	1644,478	651	38338,666	38839,594	0,064	0,075	0,919	0,968
S. Model č. 7	1750,524	652	38442,711	38939,726	0,067	0,118	0,911	0,960

χ^2 = Chí kvadrát; df = stupně volnosti; AIC = Akaike Information Criterion; BIC = Bayesian Information Criterion; CFI = Comparative Fit Index; RMSEA = Root Mean Square Error of Approximation; SRMR = Standardized Root Mean Residual; GFI = Goodness of Fit Index

Z výše uvedených výsledků je patrné, že nejlepší model se jeví model č. 4, a sice model, ve kterém působí celková férovost jako mediátor mezi na jedné straně dimenzemi spravedlnosti a na straně druhé pracovní angažovaností, psychologickým bezpečím a záměrem odejít z organizace. Ze všech tří modelů má pátý model nejnižší hodnoty BIC a rozdíl mezi pátým modelem a šestým modelem v hodnotách BIC je 6,65 bodů. Indexy fitu nabývají u prvního modelu též nejlepších hodnot ze všech tří modelů. Hodnoty RMSEA a SRMR se u dalších modelů zvyšují, zatímco hodnoty CFI a GFI se naopak snižují. Na

základě těchto skutečností můžeme konstatovat, že existuje významný rozdíl mezi modely a nejlepších hodnot nabývá model č. 5.

Obrázek 6: Strukturní model č. 4: dimenze spravedlnosti, celková férovost a vybrané pracovní charakteristiky



Faktorové zátěže (*factor loadings*), regresní koeficienty (*regression coefficients*), faktorové variance (*factor variances*), faktorové kovariance (*factor covariances*), reziduální kovariance (*residual covariances*)

Regresní koeficienty nám ukázaly, že nejvíce je celková férovost sycena procedurální spravedlností (0,682) a výrazně ji sytí též distributivní spravedlnost (0,281). Výrazný vliv se naopak neukázal u interpersonální spravedlnosti (0,192), ani u informační spravedlnosti (0,128). Na základě toho můžeme konstatovat, že na našich datech se ukazuje procedurální a distributivní spravedlnost jako fungující prediktor celkové férovosti, kdežto interpersonální a informační spravedlnost nemůžeme považovat za signifikantní prediktor celkové férovosti. Regresní koeficienty nám dále ukázaly významně negativní silný vliv celkové férovosti na záměr odejít z organizace (-0,963), významně silný vliv na psychologické bezpečí (0,823) a významný vliv také na pracovní angažovanost (0,387). Celkovou férovost tak můžeme považovat za významný prediktor vybraných pracovních charakteristik.

Jelikož se interpersonální spravedlnost a informační spravedlnost neprokázaly jako významné prediktory celkové férovosti, rozhodli jsme se prozkoumat vliv těchto dvou dimenzí spravedlnosti na pracovní charakteristiky. Model byl opět vytvořen a propočítán ve statistickém programu JASP. Výsledky indexů fitu a hodnoty AIC a BIC jsou uvedeny v tabulce níže.

Tabulka 30: Strukturní model č. 8: interpersonální spravedlnost, informační spravedlnost a vybrané pracovní charakteristiky

Model	χ^2	(df)	AIC	BIC	RMSEA	SRMR	CFI	GFI
Model č. 8	432,832	199	23576,281	23873,707	0,056	0,071	0,963	0,991

χ^2 = Chí kvadrát; df = stupně volnosti; AIC = Akaike Information Criterion; BIC = Bayesian Information Criterion; CFI = Comparative Fit Index; RMSEA = Root Mean Square Error of Approximation; SRMR = Standardized Root Mean Residual; GFI = Goodness of Fit Index

Dle výsledků indexů fitu (CFI = 0,963, RMSEA = 0,056, SRMR = 0,071 a GFI = 0,991) můžeme konstatovat, že se jedná o funkční model. Regresní koeficienty nám ukazují, že interpersonální spravedlnost je významný prediktor psychologického bezpečí (0,391) a záměru odejít z organizace (-0,742), ale nikoliv pracovní angažovanosti (0,139). Informační spravedlnost se ukázala jako významný prediktor pracovní angažovanosti (0,323), psychologického bezpečí (0,887) i záměru odejít z organizace (-0,577). Dle výsledků si můžeme všimnout, že interpersonální spravedlnost má největší vliv na záměr odejít z organizace, kdežto informační spravedlnost má největší vliv na pracovní angažovanost a psychologické bezpečí. Výsledky nám také ukazují, že spravedlnost a férovost nejsou stejné koncepty a je hodno mezi nimi rozlišovat.

Výzkumné hypotézy související s validizací COJS:

H1: K ověření H1 jsme využili korelaci hrubých skóre spravedlnosti a hrubého skóre položky zaměřené na pracovní spokojenost, našli jsme významně pozitivní vztah $r(368) = 0,52, p < 0,001$. Tímto potvrzujeme první hypotézu, tedy, že u výběrového souboru existuje statisticky významná pozitivní korelace mezi vnímanou spravedlností a pracovní spokojeností.

Všechny dílčí škály spravedlnosti ukázaly statisticky významnou pozitivní korelaci s pracovní spokojeností. Tento vztah byl však u všech dílčích škál středně silný. Nejvyšší hodnoty dosahovala procedurální spravedlnost $r(368) = 0,48, p < 0,001$, nejnižší hodnoty dosahovala distributivní spravedlnost $r(368) = 0,43, p < 0,001$.

H2: K ověření H2 jsme využili korelaci hrubých skóre spravedlnosti a hrubého skóre položky zaměřené na spokojenost s nadřízeným, našli jsme významně pozitivní vztah

$r(368) = 0,84, p < 0,001$. Tímto potvrzujeme druhou hypotézu, tedy, že u výběrového souboru existuje statisticky významná pozitivní korelace mezi vnímanou spravedlností a spokojeností s nadřízeným.

Veškeré dílčí škály spravedlnosti ukázaly statisticky významnou pozitivní korelaci se spokojeností s nadřízeným. Nejvyšší hodnoty dosahovala informační spravedlnost $r(368) = 0,79, p < 0,001$, nejnižší hodnoty dosahovala distributivní spravedlnost $r(368) = 0,67, p < 0,001$.

H3: K ověření H3 jsme využili korelaci hrubých skóre spravedlnosti a hrubých skóre pracovní angažovanosti, našli jsme významně pozitivní vztah $r(368) = 0,43, p < 0,001$. Tímto potvrzujeme třetí hypotézu, tedy, že u výběrového souboru existuje statisticky významná pozitivní korelace mezi vnímanou spravedlností a pracovní angažovaností.

Všechny dílčí škály spravedlnosti ukázaly statisticky významnou pozitivní korelaci s pracovní angažovaností. Nejvyšší hodnoty dosahovala procedurální spravedlnost $r(368) = 0,41, p < 0,001$, nejnižší hodnoty dosahovala distributivní spravedlnost $r(368) = 0,31, p < 0,001$.

H4: K ověření H4 jsme využili korelaci hrubých skóre spravedlnosti a hrubých skóre psychologického bezpečí, našli jsme významně pozitivní vztah $r(368) = 0,85, p < 0,001$. Tímto potvrzujeme čtvrtou hypotézu, tedy, že u výběrového souboru existuje statisticky významná pozitivní korelace mezi vnímanou spravedlností a psychologickým bezpečím.

Veškeré dílčí škály spravedlnosti ukázaly statisticky významnou pozitivní korelaci s pracovní angažovaností. Nejvyšší hodnoty dosahovala informační spravedlnost $r(368) = 0,82, p < 0,001$, nejnižší hodnoty dosahovala distributivní spravedlnost $r(368) = 0,65, p < 0,001$.

H5: K ověření H5 jsme využili korelaci hrubých skóre spravedlnosti a hrubých skóre záměru odejít z organizace, našli jsme významně negativní vztah $r(368) = -0,61, p < 0,001$. Tímto potvrzujeme pátou hypotézu, tedy, že u výběrového souboru existuje statisticky významná negativní korelace mezi vnímanou spravedlností a záměrem odejít z organizace.

Všechny dílčí škály spravedlnosti ukázaly statisticky významnou negativní korelaci se záměrem odejít z organizace. Nejvyšší hodnoty dosahovala interpersonální spravedlnost

$r(368) = -0,534, p < 0,001$, nejnižší hodnoty dosahovala distributivní spravedlnost $r(368) = -0,527, p < 0,001$.

Veškeré korelace mezi metodou COJS, jejími dílčími škálami a škálami popisující vztah k organizaci a nadřízenému jsou uvedeny v korelační matici níže.

Tabulka 31: Korelační matice 2: korelace mezi COJS a vedlejšími škálami

	OS	PS	DS	INTS	INFS
PA	0,426 ***	0,414 ***	0,306 ***	0,352 ***	0,401 ***
PB	0,852 ***	0,778 ***	0,648 ***	0,721 ***	0,823 ***
ZOO	- 0,612 ***	- 0,541 ***	- 0,527 ***	- 0,543 ***	- 0,542 ***
PSP	0,523 ***	0,484 ***	0,432 ***	0,437 ***	0,472 ***
SN	0,844 ***	0,770 ***	0,671 ***	0,710 ***	0,794 ***

OS = organizační spravedlnost, PS = procedurální spravedlnost, DS = distributivní spravedlnost, INTS = interpersonální spravedlnost, INFS = informační spravedlnost, PA = pracovní angažovanost, PB = psychologické bezpečí, ZOO = záměr odejít z organizace, PSP = pracovní spokojenost, SN = spokojenost s nadřízeným

* < 0,05; ** < 0,01; *** < 0,001

Výzkumné hypotézy související s validizací POJ:

H6: K ověření H6 jsme využili korelaci hrubých skóre férovosti a hrubého skóre položky zaměřené na pracovní spokojenost, našli jsme významně pozitivní vztah $r(368) = 0,59, p < 0,001$. Tímto potvrzujeme šestou hypotézu, tedy, že u výběrového souboru existuje statisticky významná pozitivní korelace mezi vnímanou férovostí a pracovní spokojeností.

H7: K ověření H7 jsme využili korelaci hrubých skóre férovosti a hrubého skóre položky zaměřené na spokojenost s nadřízeným, našli jsme významně pozitivní vztah $r(368) = 0,65, p < 0,001$. Tímto potvrzujeme sedmou hypotézu, tedy, že u výběrového souboru existuje statisticky významná pozitivní korelace mezi vnímanou férovostí a spokojeností s nadřízeným.

H8: K ověření H8 jsme využili korelaci hrubých skóre férovosti a hrubých skóre pracovní angažovanosti, našli jsme významně pozitivní vztah $r(368) = 0,47, p < 0,001$. Tímto potvrzujeme osmou hypotézu, tedy, že u výběrového souboru existuje statisticky významná pozitivní korelace mezi vnímanou férovostí a pracovní angažovaností.

H9: K ověření H9 jsme využili korelaci hrubých skóre férovosti a hrubých skóre psychologického bezpečí, našli jsme významně pozitivní vztah $r(368) = 0,69, p < 0,001$. Tímto potvrzujeme devátou hypotézu, tedy, že u výběrového souboru existuje statisticky významná pozitivní korelace mezi vnímanou férovostí a psychologickým bezpečím.

H10: K ověření H10 jsme využili korelaci hrubých skóre férovosti a hrubých skóre záměru odejít z organizace, našli jsme významně negativní vztah $r(368) = -0,63$, $p < 0,001$. Tímto potvrzujeme desátou hypotézu, tedy, že u výběrového souboru existuje statisticky významná negativní korelace mezi vnímanou férovostí a záměrem odejít z organizace.

Tabulka 32: Korelační matice 3: korelace mezi POJ a vedlejšími škálami

	CF	PA	PB	ZOO	PSP	SN
CF	-					
PA	0,467 ***	-				
PB	0,685 ***	0,467 ***	-			
ZOO	- 0,630 ***	- 0,544 ***	- 0,623 ***	-		
PSP	0,585 ***	0,625 ***	0,539 ***	- 0,594 ***	-	
SN	0,650 ***	0,385 ***	0,794 ***	-0,584 ***	0,559 ***	-

CF = celková férovost, PA = pracovní angažovanost, PB = psychologické bezpečí, ZOO = záměr odejít z organizace, PSP = pracovní spokojenost, SN = spokojenost s nadřízeným

* < 0,05; ** < 0,01; *** < 0,001

Výzkumné hypotézy týkající vlivu pohlaví a věku na výsledky v COJS a POJ:

H11: K ověření H11 jsme využili korelaci hrubých skóre spravedlnosti a věku respondentů, našli jsme žádný významný vztah $r(368) = -0,08$, $p = 0,113$. Tímto potvrzujeme jedenáctou hypotézu, tedy, že u výběrového souboru neexistuje statisticky významná korelace mezi vnímanou spravedlností a věkem respondentů.

Podle předpokladů ani jedna z dílčích škál spravedlnosti neukázala statisticky významnou korelaci s věkem respondentů.

H12: K ověření H12 jsme využili korelaci hrubých skóre férovosti a věku respondentů, našli jsme žádný významný vztah $r(368) = -0,03$, $p = 0,549$. Tímto potvrzujeme dvanáctou hypotézu, a sice, že u výběrového souboru neexistuje statisticky významná korelace mezi vnímanou férovostí a věkem respondentů.

H13: K ověření H13 jsme využili Welchův test pro dva nezávislé výběry. Výsledek je $t(337) = 1,64$, $p = 0,102$. Z výsledku je patrné, že ženy ($M = 73,43$, $SD = 18,58$) a muži ($M = 76,48$, $SD = 16,88$) se ve vnímání spravedlnosti na pracovišti statisticky významně neliší, čímž potvrzujeme třináctou hypotézu.

V rámci dílčích škál spravedlnosti dosahovala nejzajímavějších hodnot distributivní spravedlnost, kdy výsledek Welchova testu je $t(313) = 2,23$, $p = 0,027$, stanovenou hladinu významnosti 0,001 však nepřekonal.

H14: K ověření H14 jsme využili Welchův test pro dva nezávislé výběry. Výsledek je $t(358) = 3,5$, $p < 0,001$. Tento výsledek nám ukazuje signifikantní rozdíl ve vnímání férovosti mezi muži a ženami, konkrétněji muži ($M = 28,14$, $SD = 6,04$) oproti ženám ($M = 25,65$, $SD = 7,63$) vnímají organizaci, ve které pracují, jako statisticky významně férovější. Na základě toho zamítáme čtrnáctou hypotézu, jelikož se muži a ženy signifikantně liší ve vnímání férovosti organizace, ve které pracují.

Z důvodu statisticky významného odlišeného skórování mužů a žen ve škále férovosti jsme se rozhodli změřit invarianci POJ škály mezi oběma pohlavími ve víceskupinové CFA porovnáním stále omezenějších modelů pomocí kritéria změny 0,01 v CFA (Cheung & Rensvold, 2002) ve spojení s 0,015 v RMSEA a 0,030 v SRMR (Chen, 2007). Výsledky ukazují plnou invarianci na úrovni faktorových zátěží, pozorovaných variabilních průsečíků (*observed variable intercepts*), faktorových variancí (*factor variances*) a reziduálních variancí (*residual variance*) (model měření reziduí: $\chi^2/df (N = 370) = 3.09$, $p < 0.001$; RMSEA = 0.075, 90% CI [0.057 - 0.095]; CFI = 0.968; SRMR = 0.06; ECVI = 0.29). Sekvenční modely jsou uvedeny v tabulce níže. Všechny faktorové zátěže byly signifikantní a nad hodnotou 0,74 v obou skupinách.

Tabulka 33: Invariance měření POJ škály

Model	χ^2 (df)	CFI	RMSEA (90% CI)	SRMR	ECVI	Porovnání modelu	Δ CFI	Δ RMSEA	Δ SRMR	Rozhodnutí
M1: Konfigurální invariance (shodná faktorová struktura)	3.40, $p < 0.001$ -10	0.985	0.081 (0.052 - 0.111)	0.04	0.26	-	-	-	-	-
M2: Metrická invariance (shodné faktorové zátěže)	3.00, $p < 0.001$ -14	0.983	0.074 (0.049 - 0.100)	0.04	0.26	M1	0.002	0.007	0.00	Přijato
M3: Skalární invariance (shodné průsečíky)	3.09, $p < 0.001$ -19	0.975	0.075 (0.054 - 0.098)	0.07	0.27	M2	0.008	0.001	0.03	Přijato
M4: Reziduální invariance	3.09, $p < 0.001$ -25	0.968	0.075 (0.057 - 0.095)	0.06	0.29	M3	0.007	0.000	0.01	Přijato

Souhrnně můžeme konstatovat, že POJ škála fungovala v obou skupinách ekvivalentně, je tedy možné průměry obou skupin porovnávat.

13. Diskuse

Empirická část rigorózní práce byla vedena snahou o dosažení jak hlavních a vedlejších výzkumných cílů, tak ověřením výzkumných hypotéz. Mezi hlavní cíle výzkumu patřilo ověření psychometrických vlastností dvou zahraničních škál, které se zaměřují na organizační spravedlnost (COJS) a férovost v pracovním prostředí (POJ) a strukturní modelování vztahů mezi spravedlností, férovostí a pracovními charakteristikami. Vedlejším cílem výzkumu bylo ověření psychometrických vlastností doplňkových škál, které se zaměřují na pracovní angažovanost, psychologické bezpečí a na záměr odejít z organizace. Na základě rešerše odborné literatury jsme stanovili výzkumné hypotézy související s validizací hlavních škál COJS a POJ, které zkoumají vztah mezi hlavními škálami, škálami popisujícími vztah k organizaci a nadřízenému a některými demografickými údaji participantů.

Zhodnocení toho, zda se nám podařilo výše zmíněné cíle naplnit, jakým způsobem a s jakými omezeními, bude obsahem následujících odstavců.

13.1 Interpretace dat

Adaptace škály COJS

U škály COJS (Colquitt, 2001) se nám podařilo ověřit 4faktorovou strukturu pomocí konfirmační faktorové analýzy, stejně jako u velké většiny validizačních studií (např. Olsen et al., 2012; Shiobaka et al., 2010; Spagnoli et al., 2017). CFA ukázala lepší výsledky 4faktorového modelu spravedlnosti, oproti modelu 3faktorovému. Výše uvedené tak poskytuje důkaz o smysluplnosti rozdělení interakční spravedlnosti na spravedlnost interpersonální a informační. Položková analýza ukázala dobré výsledky obtížnosti položek, jejich směrodatnou odchylku a korelace s hrubým skóre pro jednotlivé faktory. Ani jedna z položek nemusela být vyřazena. Jednotlivé dimenze však mezi sebou velmi silně korelovaly a vycházely nám tak podobné výsledky jako v originálním výzkumu Colquitta (2001) či ve validizačních studiích, které byly provedeny v jiných zemích (např. Omar et al., 2018). Vysoké korelace tak mohou přinášet potenciální problém multikolinearity při strukturním modelování (Colquitt & Rodell, 2015). Vnitřní konzistence a split-half reliabilita dosahovaly vynikajících výsledků. Závěrem můžeme konstatovat, že se nám podařilo úspěšně adaptovat dotazník COJS na české prostředí, kdy jsme ověřili 4faktorovou

strukturu modelu spravedlnosti a potvrdili jsme velmi dobré psychometrické vlastnosti a spolehlivost měřicího nástroje.

Adaptace škály POJ

U POJ škály (Ambrose & Schminke, 2009) se nám podařilo ověřit jednodimenzionální strukturu pomocí konfirmační faktorové analýzy, stejně jako se to podařilo výzkumníkům v předchozích studiích (Ambrose & Schminke, 2009; McLeary & Cruise, 2015). Jedna z položek musela být kvůli nízké zátěži z dotazníku vyřazena. Konečný počet položek ve škále je 5. Položky F1 a F4 jsme provázali. Položková analýza ukázala dobré výsledky obtížnosti položek, jejich směrodatnou odchylku a korelace s hrubým skóre. Vnitřní konzistence a split-half reliabilita dosahovaly vynikajících výsledků. Závěrem můžeme konstatovat, že se nám podařilo úspěšně adaptovat škálu POJ do českého prostředí, kdy jsme ověřili jednodimenzionální strukturu modelu férovosti a potvrdili jsme velmi dobré psychometrické vlastnosti a spolehlivost měřicího nástroje.

Vztah mezi COJS a POJ

Pearsonův korelační koeficient nám ukázal silnou pozitivní korelaci mezi spravedlností a férovostí, což je ve shodě s dřívějšími studiemi (Ambrose & Schminke, 2009; Jones & Martens, 2009). Z jednotlivých dimenzí spravedlnosti měla nejvyšší hodnoty korelace procedurální spravedlnosti a nejnižší hodnoty korelace měla interpersonální spravedlnost. I tak je nutno připomenout, že všechny dimenze silně pozitivně korelují s férovostí. Jak spravedlnost, tak férovost dosáhly podobných korelací s ostatními konstrukty, což naznačuje, že se jedná o velmi podobné konstrukty, ale nejedná se o identické konstrukty. Spravedlnost dosahovala vyšších hodnot korelace u psychologického bezpečí a spokojenosti s nadřazeným oproti férovosti. Férovost na druhé straně dosahovala vyšších hodnot korelace u pracovní angažovanosti, záměru odejít z organizace a pracovní spokojenosti oproti spravedlnosti.

Vztah mezi COJS a POJ jsme prozkoumali také pomocí strukturních modelů. Indexy fitu ukázali na fungující model. Pomocí regresní analýzy se procedurální spravedlnost ukázala jako velmi silný prediktor celkové férovosti. Distributivní spravedlnost se prokázala

též jako prediktor celkové férovosti. Naopak interpersonální a informační spravedlnost se neukázali jako prediktor celkové férovosti. Co je zajímavé, tak v obou výzkumech Ambrose & Schminke (2009) interakční spravedlnost predikovala celkovou férovost. Ve druhém výzkumu stejných autorů však distributivní spravedlnost nepredikovala celkovou férovost. Rozdíly může být dán tím, že Ambrose a Schminke (2009) pracovali v rámci výzkumů s odlišnou sadou pracovních charakteristik než my. V prvním výzkumu patřily mezi pracovní charakteristiky: pracovní spokojenost, organizační závazek a záměr odejít z organizace. Ve druhém výzkumu patřily mezi pracovní charakteristiky: plnění úkolu, pro-organizační chování a organizační deviace.

Adaptace škál popisující vztah k organizaci a nadřízenému

U UWES-3 škály (Schaufeli et al., 2017) se nám nepodařilo provést konfirmační faktorovou analýzu z důvodu nízkého počtu položek. Položky však mezi sebou velmi silně korelovaly. Hodnoty jednotlivých korelací dosahovaly obdobných hodnot jako tomu bylo ve výzkumu Schaufeli et al. (2017). Položková analýza ukázala dobré výsledky obtížnosti položek, jejich směrodatnou odchylku a korelace s hrubým skóre. Vnitřní konzistence a split-half reliabilita dosahovaly velmi dobrých výsledků. Závěrem můžeme konstatovat, že se nám podařilo úspěšně adaptovat dotazník UWES-3 na české prostředí, kdy jsme sice neověřili jednodimenzionální strukturu modelu pracovní angažovanosti, ale získali jsme velmi silné pozitivní korelace mezi položkami a také jsme potvrdili velmi dobré psychometrické vlastnosti jakož i spolehlivost měřicího nástroje.

U škály zaměřené na psychologické bezpečí (Edmondson & Woolley, 2003) se nám podařilo ověřit jednodimenzionální strukturu pomocí konfirmační faktorové analýzy. Všechny položky měly dobré zátěže a ani jedna položka nemusela být z důvodu její nízké hodnoty vyřazena. Položky PB2 a PB5_R musely být provázány. Položková analýza ukázala dobré výsledky obtížnosti položek, jejich směrodatnou odchylku a korelace s hrubým skóre. Vnitřní konzistence a split-half reliabilita dosahovaly velmi dobrých výsledků. Závěrem můžeme konstatovat, že se nám podařilo úspěšně adaptovat škálu psychologického bezpečí na české prostředí, kdy jsme ověřili jednodimenzionální strukturu modelu psychologického bezpečí a potvrdili jsme velmi dobré psychometrické vlastnosti i spolehlivost měřicího nástroje.

U škály zaměřené na záměr odejít z organizace (Nissly et al., 2005) se nám podařilo ověřit jednodimenzionální strukturu pomocí konfirmační faktorové analýzy. Všechny položky měly dobré zátěže a ani jedna položka nemusela být z důvodu nízké hodnoty vyřazena. Položky TI1 a TI3 musely být provázány. Položková analýza ukázala dobré výsledky obtížnosti položek, jejich směrodatnou odchylku a korelace s hrubým skóre. Ani jedna z položek nemusela být vyřazena. Vnitřní konzistence a split-half reliabilita dosahovaly velmi dobrých výsledků. Závěrem můžeme konstatovat, že se nám podařilo úspěšně adaptovat škálu zaměřenou na záměr odejít z organizace na české prostředí, kdy jsme ověřili jednodimenzionální strukturu modelu a potvrdili jsme velmi dobré psychometrické vlastnosti i spolehlivost měřicího nástroje.

Vztah mezi spravedlností, férovostí a vybranými pracovními charakteristikami

Vztah mezi spravedlností, férovostí a vybranými pracovními charakteristikami jsme se rozhodli zkoumat pomocí strukturních modelů. Vycházeli jsme z poznatků odborné literatury, která se zaměřovala na spravedlnost a férovost v pracovním prostředí. Ve výzkumech, které zkoumaly jak spravedlnost, tak férovost na pracovišti (Ambrose & Schminke, 2009; Jones & Martens, 2009; Patlán-Pérez et al., 2012) byla férovost identifikována jako mediátor mezi na jedné straně dimenzemi spravedlnosti a na straně druhé pracovními charakteristiky, jako jsou například pracovní angažovanost, záměr odejít z organizace či organizačním závazkem. Z tohoto důvodu jsme se rozhodli prozkoumat model, ve kterém bude celková férovost jako mediátor mezi čtyřmi dimenzemi spravedlnosti (prediktory) a pracovní angažovaností, psychologickým bezpečím a záměrem odejít z organizace (výstupy). Lyu (2016) zkoumal ve svém výzkumu dimenze spravedlnosti, pracovní angažovanost a psychologické bezpečí, přičemž psychologické bezpečí označil na základě výsledků výzkumu jako mediátor mezi dimenzemi spravedlnosti a pracovní angažovaností. Další výzkumy (Kruzich, 2014; Brohi et al., 2019) ukazují na vliv psychologického bezpečí na záměr odejít z organizace. Na základě toho jsme rozhodli prozkoumat i model, ve kterém dimenze spravedlnosti predikují celkovou férovost, které působí na pracovní angažovanost a záměr odejít z organizace skrze psychologické bezpečí (mediátor). A jelikož jsou i výzkumy (Du Plooy & Roodt, 2010) kde je potvrzen vliv pracovní angažovanosti na záměry odejít z organizace, rozhodli jsme se prozkoumat i zřetěžený model, ve kterém dimenze spravedlnosti predikují celkovou férovost, která

ovlivňuje psychologické bezpečí, které má vliv na pracovní angažovanost, která predikuje záměr odejít z organizace.

Nejlepších hodnot dosahoval model, který predikoval přímý vliv celkové férovosti na pracovní angažovanost, psychologické bezpečí a záměr odejít z organizace, a to bez dimenzí spravedlnosti (modely č. 2) i s dimenzemi spravedlnosti (modely č. 5).

Výzkumné hypotézy související s validizací COJS

Výzkumné hypotézy H1 až H5 se zaměřovaly na vztah mezi vnímanou spravedlností a pracovní angažovaností, psychologickým bezpečím, záměrem odejít z organizace, pracovní spokojeností a spokojeností s nadřízeným. V hypotézách H1 až H4 jsme předpokládali pozitivní korelace, které jsme díky Pearsonově korelačnímu koeficientu také ve všech případech u výzkumného souboru potvrdili, což je plně v souladu s dříve provedenými výzkumy, jež jsou uvedeny v teoretické části. U H5 jsme předpokládali negativní korelaci mezi spravedlností a záměrem odejít z organizace, což se nám pomocí Pearsonova korelačního koeficientu opět podařilo stejně tak, jako např. ve studii Ambrose a Schminke (2009). Ve všech případech byly prokázány nejvyšší hodnoty korelace u celkové organizační spravedlnosti, oproti jednotlivým dimenzím spravedlnosti. Na druhou stranu, všechny dimenze statisticky významně korelovaly s jednotlivými pracovními charakteristikami.

Korelace mezi COJS a škálami popisujícími vztah k organizaci a nadřízenému nám naznačují důkazy o konstruktové validitě COJS.

Výzkumné hypotézy související s validizací POJ

Výzkumné hypotézy H6 až H10 se zaměřovaly na zkoumání vztahu mezi vnímanou férovostí a pracovní angažovaností, psychologickým bezpečím, záměrem odejít z organizace, pracovní spokojeností a spokojeností s nadřízeným. U H6 až H9 jsme předpokládali pozitivní korelace, které jsme díky Pearsonově korelačnímu koeficientu také ve všech případech u výzkumného souboru prokázali, což je plně v souladu s provedenými výzkumy, jež jsou uvedeny v teoretické části. U H10 jsme předpokládali negativní korelaci mezi férovostí a záměrem odejít z organizace, což se nám opět pomocí Pearsonova

korelačního koeficientu podařilo. Tyto výsledky jsou v souladu se zahraničními výzkumy a studii (Jones & Marens, 2009; Herda & Lavelle, 2012; Vaamonde et al., 2018).

Korelace mezi POJ a škálami popisujícími vztah k organizaci a nadřízenému nám naznačují důkazy o konstruktové validitě POJ.

Výzkumné hypotézy týkající vlivu pohlaví a věku na spravedlnost a férovost

Výzkumné hypotézy H11 a H12 se zaměřovaly na to, jestli existuje statisticky významná korelace mezi na jedné straně vnímanou spravedlností a férovostí a na straně druhé věkem. Zde jsme žádnou korelaci nepředpokládali, a proto jsme obě výzkumné hypotézy formulovali tak, že nepředpokládáme statisticky významnou korelaci ve vnímání spravedlnosti a férovosti a různého věku. U H11 nám Pearsonův korelační koeficient potvrdil, že neexistuje statisticky významná korelace mezi spravedlností i jednotlivými dimenzemi a věkem participantů. Stejný výsledek dopadl u H12, kde nám opět Pearsonův korelační koeficient potvrdil, že neexistuje statisticky významná korelace mezi vnímanou férovostí a věkem.

H13 a H14 se zaměřovaly na to, jestli existuje statisticky významný rozdíl mezi na jedné straně vnímanou spravedlností a férovostí a na straně druhé pohlavím. Zde jsme žádný zásadní rozdíl nepředpokládali, a proto jsme obě výzkumné hypotézy formulovali tak, že nepředpokládáme statisticky významný rozdíl ve vnímání spravedlnosti a férovosti různým pohlavím. U H13 nám Welchův test potvrdil, že se vnímání spravedlnosti mezi muži a ženami neliší. Muži sice dosahovali vyšších výsledků ve všech dimenzích spravedlnosti oproti ženám, avšak v žádném případě se nepodařilo prolomit námi stanovenou přísnou hladinu významnosti 0,001. Nejvyšší rozdíl byl zaznamenán mezi ženami a muži u distributivní spravedlnosti, avšak výsledky Welchova testu neukázaly na statistickou významnost tohoto zjištění. U H14 nám Welchův test ukázal, že se vnímání férovosti mezi ženami a muži signifikantně liší. Toto zjištění nás překvapilo, jelikož dosavadní výzkumy nepoukazovaly na signifikantně rozdílné vnímání férovosti u mužů a u žen (např. Owolabi, 2012), rovněž výzkumná hypotéza H13 neprokázala signifikantní rozdíl ve vnímání spravedlnosti ženami a muži. Výsledek Welchova testu nám ukázal, že muži vnímají vyšší míru férovosti na pracovišti oproti ženám. Na základě tohoto rozdílného skórování jsme se rozhodli provést invarianci měření a ověřit, jestli muži a ženy vnímají POJ škálu stejně,

případně rozdílně, a tudíž by nedávalo smysl skupiny porovnávat. Výsledky ukázaly, že škála fungovala v obou skupinách ekvivalentně, tudíž je možné průměry obou skupin porovnávat.

Otázkou zůstává, čím si můžeme tento rozdíl vysvětlit. Jak u férovosti, tak ale i u spravedlnosti a všech jejích dimenzích, skórovali muži více než ženy, resp. muži dosahovali vyšších hrubých skóre oproti ženám. Tato skutečnost by se dala interpretovat tak, že muži vnímají na pracovišti vyšší míru spravedlnosti a férovosti oproti ženám, protože čím vyšší skóre jedinec v testu COJS i POJ získá, tím větší spravedlnost a férovost vnímá. Pouze v případě férovosti se jedná o signifikantní rozdíl mezi jednotlivými pohlavími. Ten může být dán tím, že ženy jsou obecně citlivější a vnímavější než muži (Lynn & Martin, 1997) a daleko snáze si tak všimnou, pokud se s nimi či s někým jiným zachází neférově. Další vysvětlení může být takové, že se organizace chovají k ženám méně férově než k mužům. Například u problematiky mezd můžeme objektivně konstatovat, že ženy jsou ve srovnání s muži na stejných pozicích nespravedlivě odměňovány (např. Carnevale et al., 2018). Bohužel Česká republika patří mezi země, kde jsou rozdíly v odměňování mezi ženami a muži jedny z největších v Evropské unii. Rozdíly dosahují až 22 % (Křížková et al., 2018). Z toho důvodu dává naprostý smysl, že ženy vnímají danou problematiku nespravedlivě, protože objektivně nespravedlivá je. Rozdílné výsledky, které nám výzkum ukázal, vnímáme jako velmi důležité a podstatné, jelikož se domníváme, že rozdílné chování k jednomu či druhému pohlaví je v dnešní době naprosto nesprávné a neobhajitelné. Jedinec, ať už se jedná o muže nebo ženu, si zaslouží, aby se s ním jednalo férově a spravedlivě tak, jako s ostatními. I přes výše uvedené by však dávalo větší smysl, kdyby se platová diskriminace projevila více u distributivní spravedlnosti, která se detailně zaměřuje na rozdělování odměn, platu či úkolů v rámci organizace. U distributivní spravedlnosti byl sice zaznamenán rozdíl, ale nikoliv statisticky významný (na hladině významnosti 0,001). Zároveň jsme u POJ škály ověřili invarianci měření a zjistili jsme, že obě skupiny jsou ekvivalentní a jak muži, tak ženy nereagovali na škálu rozdílně. Na základě toho bychom mohli říct, že ženy vnímají menší férovost na pracovišti než muži. Jistí si však nemůžeme být, protože jsme nepracovali s reprezentativním vzorkem a do výzkumu se nám mohly hlásit osoby, které mají převážně negativní zkušenost s férovostí na pracovišti. Na další omezení našeho bádání se zaměříme v následné podkapitole Limity výzkumu.

13.2 Limity výzkumu

Na tomto místě bychom rádi zmínili několik limitů, které náš výzkum má. Jako největší limit naší studie vnímáme skutečnost, že se jednalo o online sběr dat. Při tomto typu sběru dat není možné respondenty jakkoliv kontrolovat a musíme jim tak důvěřovat, že údaje, které poskytli, jsou v souladu se skutečností. V dnešní době se však jedná o standardní způsob, jakým se sbírají data pro různé psychometrické studie. Nejedná se tedy o nic neobvyklého.

Dále je nutno podotknout, že jsme během výzkumu nepracovali s reprezentativním vzorkem, který by dokázal zastoupit reálné složení populace. Ačkoliv se jedná o velmi různorodou pracovní skupinu a mezi participanty se nachází zaměstnanci jak z komerčního, tak i veřejného a neziskového sektoru, více než čtyři pětiny respondentů našeho výzkumného vzorku pracují v komerčním sektoru. Výzkumný soubor není reprezentativním ani z pohledu věku a pohlaví. Limit nereprezentativního vzorku by mohl být odbourán podíváním se na data prostřednictvím IRT (*Item response theory*). Jedna z velkých výhod tohoto psychometrického přístupu je, že nevyžaduje reprezentativitu souboru, jelikož funguje na jiných principech než CTT (Klasická teorie testování). V dalších obdobích bychom se rádi na tuto část soustředili a sebraná data vyhodnotili ještě tímto způsobem.

Vzhledem k tomu, že se všichni participanti výzkumu zúčastnili dobrovolně a na základě svého vlastního rozhodnutí, lze se domnívat, že se výzkumu mohli zúčastnit apriori pozitivně, či negativně motivovaní jedinci, a proto není možné získané výsledky zobecňovat na celou populaci. Rozložení výsledků sice nebylo normální, zároveň však bylo unimodální.

Limitující mohla být také délka dotazníku. Celkově dotazník čítá 50 položek. Takovéto množství mohlo někoho na začátku či v průběhu vyplňování odradit od jeho dokončení. V platformě Google Forms bohužel není možné zjistit, kolik lidí dotazník pouze otevřelo, případně v průběhu vyplňování bez odeslání ukončilo. Toto zjištění je zcela určitě zajímavé, a jen těžko můžeme odhadovat, jak mohly výše uvedené skutečnosti ovlivnit výsledek našeho zkoumání.

Také překlady hlavních a vedlejších škál mohly ovlivnit výsledky našeho výzkumu. I přes pečlivou snahu o zajištění kvalitního a lingvisticky ověřeného překladu, jsme neměli vědecky ověřeno užití těchto překladů u české populace, a to především proto, že jsme prvními, kdo v českém prostředí takový výzkum prováděl.

Dalším limitem našeho výzkumu byl anonymní sběr dat. Ten nás limitoval v případném ověření test-retest reliability a účastníci nemohou být kontaktováni ani pro případný navazující výzkum. Tento limit se často objevuje i u validizačních studií škály COJS (Baka, 2018; Omar et al., 2018; Spagnoli et al., 2017).

Respondenti mimo jiné mohli, ať už vědomě či nevědomě, odpovídat sociálně žádoucím způsobem. Ačkoliv byla v našem výzkumu všem účastníkům poskytnuta anonymita, touhu po sebe prezentaci v „lepší světlo“ nelze úplně odstranit.

Za limitující zpětně vnímáme i skutečnost, že jsme vzhledem k celkovému velkému rozsahu dotazníku již od participantů nezjišťovali žádné podrobnosti k poskytnutým odpovědím pomocí otevřených otázek. Bylo by například zajímavé zjistit, v čem vnímají jedinci férovost či neférovost v POJ jinak než ve škále COJS, která je postavena na jednotlivých pravidlech spravedlnosti. Tento postřeh si odnášíme do dalších studií, které by případně byly orientovány kvalitativně.

Poslední omezení výzkumu tkví v nedostatečném množství obdobných výzkumných studií v České republice. Škály pro zjišťování vztahu zaměstnance a organizace jsme také museli adaptovat, protože české verze ještě neexistovaly. Tato skutečnost však byla jedním z hlavních motivů pro realizaci této práce, jelikož téma vnímané spravedlnosti a férovosti v pracovním prostředí bylo dosud v českém prostředí zásadním způsobem opomíjeno. Na jednu stranu nám to otevírá výbornou příležitost pro unikátní výzkum, na stranu druhou však výsledky není možné porovnávat s jinými studiemi z českého prostředí.

13.3 Doporučení pro další výzkum

V této rigorózní práci navazujeme na doporučení pro další výzkum z práce diplomové (Pocar, 2021) a práci posouváme vylepšeným metodologickým aparátem. Díky strukturnímu modelování se nám podařilo namodelovat zajímavé vztahy mezi spravedlností, férovostí a vybranými pracovními charakteristikami. Invariance měření POJ škály nám ukázala, že skupiny mužů a žen jsou ekvivalentní a je tedy možné je porovnávat. Jelikož jsme však nepracovali s reprezentativním vzorkem, tato oblast by potřebovala další pozornost a prozkoumání, a sice soustředit se na reprezentativnější vzorek populace.

Inspirací pro další výzkumné bádání může být i využití IRT, díky které by se mohly stávající data stát podkladem pro normy, což při CTT zatím není možné, vzhledem k nereprezentativnímu vzorku.

V případě zkoumání férovosti doporučujeme doplnění dotazníku o dodatečné komentáře, protože škála POJ se zaměřuje pouze na obecnou a celkovou férovost a můžeme se tedy jen domnívat, co účastníci skutečně považují za férové či neférové.

Dále by se dle našeho názoru měl výzkum orientovat na prozkoumání vztahu mezi spravedlností a férovostí a dalšími pracovními charakteristikami, které jsme v naší práci nezkoumali, jako například stres, kontraproduktivní pracovní chování či vyhoření.

Následný výzkum by se též mohl zaměřit na ověření test-retest reliability, jejíž ověření v mnoha obdobných studiích postrádáme a také na zkoumání rozdílů v čase ve vnímání spravedlnosti a férovosti.

Námi realizovaný výzkum, ostatně jako téměř všechny ostatní výzkumy zaměřené na spravedlnost a férovost v pracovním prostředí, se soustředí na vnímání spravedlnosti a férovosti na pracovišti, které je založeno na minulých zkušenostech. Mohlo by být zajímavé se místo na minulost zaměřit na budoucnost, tedy jak jedinec předpokládá, že se k němu nadřizovaný či organizace v (nějakém) budoucím časovém horizontu zachová. Případně porovnání hodnocení těchto dvou časových perspektiv.

Závěr

Téma spravedlnosti a férovosti v pracovním prostředí bylo doposud v české odborné literatuře značně opomíjeno. Těší nás, že jsme touto rigorózní prací mohli rozšířit dosud málo probádaná území a doufáme, že podobné výzkumy budou následovat. Teoretická část této práce měla za cíl uvést čtenáře do tématu spravedlnosti a férovosti a provést její výzkumy, které začaly přibližně v polovině minulého století a které trvají dodnes. Dnes již víme, že existuje několik druhů spravedlnosti a že je žádoucí spravedlnost a férovost rozlišovat. Víme, proč lidé o spravedlnosti a férovosti přemýšlí, jaké plynou konsekvence z vnímané (ne)spravedlnosti a (ne)férovosti, jaké preventivní kroky může společnost podniknout, aby ji zaměstnanci vnímali jako spravedlivou a férovou a jaké byly vytvořeny nástroje k měření spravedlnosti a férovosti v pracovním prostředí.

Cílem výzkumné části rigorózní práce bylo adaptování dvou hlavních, zahraničních metod (COJS a POJ) na české prostředí, ověření jejich psychometrických vlastností, provedení základní validizace a zjištění vztahu mezi nimi. Z důvodu validizace POJ a COJS jsme si stanovili i vedlejší cíl, a sice adaptování škál popisujících vztah k organizaci a nadřízenému a ověření jejich základních psychometrických údajů, jelikož ani jedna ze škál nebyla doposud v českém prostředí použita. Dalším neméně důležitým cílem bylo prozkoumat vztahy mezi spravedlností, férovostí a vybranými pracovními charakteristikami prostřednictvím strukturních modelů. Všechny výše uvedené cíle se nám podařilo naplnit. Úspěšně jsme adaptovali škály COJS, POJ, UWES-3, Škálu psychologického bezpečí a Škálu záměru odejít z organizace. Všechny škály vykazují adekvátní psychometrické vlastnosti a jedná se o spolehlivé nástroje s vyhovujícími výsledky vnitřní konzistence a split-half reliability. Validizace POJ a COJS nám též poskytuje důkazy o konstruktové validitě obou škál. Díky zmíněné validizaci se nám podařilo prokázat významné pozitivní vztahy POJ a COJS s UWES-3, Škálou psychologického bezpečí a také s pracovní spokojeností a spokojeností s nadřízeným. Významný negativní vztah jsme našli ve vztahu se Škálou záměru odejít z organizace. Díky strukturním modelům se nám podařilo ověřit funkční model, ve kterém působí férovost jako mediátor mezi dimenzemi spravedlnosti a vybranými pracovními charakteristikami. Všechny tyto výsledky jsou v souladu s dosud provedenými výzkumy v zahraničí. Dále jsme zkoumali vztah mezi hlavními škálami a věkem a pohlavím, kde jsme na základě dosavadních výzkumů ve všech případech žádný vztah neočekávali. To se nám potvrdilo až na jeden případ, a sice ve vztahu mezi výsledky

v POJ škále a pohlavím, kde muži skórovali signifikantně více než ženy. Možná vysvětlení a důvody tohoto výsledku uvádíme v podkapitole Diskuse.

Tato rigorózní práce přináší do českého prostředí dvě zahraniční metody, které je možné aplikovat při zjišťování spravedlnosti a férovosti na pracovišti, a sice přímo v praxi. Nadřízený či organizace tak mohou zjistit, jestli jejich zaměstnanec vnímá nadřízeného/organizaci jako spravedlivého/spravedlivou a férového/férovou. Nadřízený by měl být motivovaný k tomu, aby jej (či organizaci) zaměstnanec vnímal spravedlivě a férově, protože na základě rozsáhlých výzkumů je pak zaměstnanec v práci spokojenější a podává i lepší pracovní výkon. V opačném případě nejen, že pozitivní chování není přítomno, ale zaměstnanec může cítit negativní emoce, může se chovat kontraproduktivně a může to vyescalovat až k jeho skutečnému odchodu z organizace. Naše práce však poskytuje jednoduché nástroje, díky kterým je možné včas potenciální problémy zachytit a vyhnout se tak negativním konsekvencím.

Seznam použité literatury

- Abrams, D., Ando, K., & Hinkle, S. (1998). Psychological attachment to the group: Cross-cultural differences in organizational identification and subjective norms as predictors of workers' turnover intentions. *Personality and Social psychology bulletin*, 24(10), 1027-1039.
- Adams, J. S. (1963). Toward an understanding of inequity. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67, 422-436.
- Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology*, (Vol. 2, pp. 267-299). New York: Academic Press.
- Ambrose, M., Hess, R. L., & Ganesan, S. (2007). The relationship between justice and attitudes: An examination of justice effects on event and system-related attitudes. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 103(1), 21-36.
- Ambrose, M. L., Seabright, M. A., & Schminke, M. (2002). Sabotage in the workplace: The role of organizational injustice. *Organizational behavior and human decision processes*, 89(1), 947-965.
- Ambrose, M. L., & Schminke, M. (2009). The role of overall justice judgments in organizational justice research: a test of mediation. *Journal of applied psychology*, 94(2), 491.
- Ambrose, M. L., Wo, D. X., & Griffith, M. D. (2015). Overall justice: Past, present, and future. *The Oxford handbook of justice in the workplace*, 109-135.
- Aquino, K. (1995). Relationships among pay inequity, perceptions of procedural justice, and organizational citizenship. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 8(1), 21-33.
- Aquino, K., Tripp, T. M., & Bies, R. J. (2006). Getting even or moving on? Power, procedural justice, and types of offense as predictors of revenge, forgiveness, reconciliation, and avoidance in organizations. *Journal of applied psychology*, 91(3), 653.
- Arbuckle, J. L. (2014). Amos (Version 23.0) [Computer Program]. Chicago: IBM SPSS.
- Aryee, S., Budhwar, P. S., & Chen, Z. X. (2002). Trust as a mediator of the relationship between organizational justice and work outcomes: Test of a social exchange model. *Journal*

of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior, 23(3), 267-285.

Baka, Ł. (2018). Development and validation of the Polish version of Colquitt's organizational justice measure. *International journal of occupational medicine and environmental health*, 31(4), 415-427.

Barclay, L. J., Skarlicki, D. P., & Pugh, S. D. (2005). Exploring the role of emotions in injustice perceptions and retaliation. *Journal of applied psychology*, 90(4), 629.

Barling, J., & Phillips, M. (1993). Interactional, formal, and distributive justice in the workplace: An exploratory study. *Journal of Psychology*, 127, 649-656.

Bartunek, J. M., Benton, A. A., & Keys, C. B. (1975). Third party intervention and the bargaining behavior of group representatives. *Journal of Conflict Resolution*, 19(3), 532-557.

Batson, C. D., Klein, T. R., Highberger, L., & Shaw, L. L. (1995). Immorality from empathy induced altruism: When compassion and justice conflict. *Journal of Personality and Social Psychology*, 68, 1042-1054.

Bauer, T. N., Truxillo, D. M., Sanchez, R. J., Craig, J. M., Ferrara, P., & Campion, M. A. (2001). Applicant reactions to selection: Development of the selection procedural justice scale (SPJS). *Personnel psychology*, 54(2), 387-419.

Baumgartner, H., & Homburg, C. (1996). Applications of structural equation modeling in marketing and consumer research: A review. *International journal of Research in Marketing*, 13(2), 139-161.

Bell, B. S., Wiechmann, D., & Ryan, A. M. (2006). Consequences of organizational justice expectations in a selection system. *Journal of Applied Psychology*, 91, 455-466.

Bies, R. J. 2005. Are procedural justice and interactional justice conceptually distinct? In J. Greenberg and J. A. Colquitt (Eds.), *Handbook of organizational justice*, 85-112. Mahwah, NJ: Erlbaum.

Bies, R.J. (1987). The predicament of injustice: The management of moral outrage. In L. L. Cummings & B. M. Staw (Eds.), *Research in organizational behavior* (Vol.9, pp. 289-319). Greenwich, CT: JAI Press.

- Bies, R. J., & Moag, J. S. (1986). Interactional justice: Communication criteria of fairness. In R. J. Lewicki, B.H. Sheppard, & M. H. Bazerman (Eds.), *Research on negotiation in organizations* (pp. 43-55). Greenwich, CT: JAI Press.
- Bies, R. J., & Shapiro, D. L. (1987). Interactional fairness judgments: The influence of causal accounts. *Social Justice Research*, 1, 199-218.
- Bies, R. J., & Shapiro, D. L. (1988). Voice and justification: Their influence on procedural fairness judgments. *Academy of management journal*, 31(3), 676-685.
- Bies, R. J., Shapiro, D. L., & Cummings, L. L. (1988). Causal accounts and managing organizational conflict: Is it enough to say it's not my fault? *Communication Research*, 15, 381-399.
- Bies, R. J., & Tripp, T. M. (2002). Hot flashes, open wounds": Injustice and the tyranny of its emotions. *Emerging perspectives on managing organizational justice*, 203-224.
- Bigoness, W. J. (1976). The impact of initial bargaining position and alternative modes of third party intervention in resolving bargaining impasses. *Organizational Behavior and Human Performance*, 17(1), 185-198.
- Blader, S. L., & Tyler, T. R. (2001). Justice and empathy: What motivates people to help others? In M. Ross & D. T. Miller (Eds.), *The justice motive in everyday life* (pp. 226-250). New York, NY: Cambridge University Press.
- Blader, S. L., & Tyler, T. R. (2009). Testing and extending the group engagement model: Linkages between social identity, procedural justice, economic outcomes, and extrarole behavior. *Journal of applied psychology*, 94(2), 445.
- Blau, P. (2017). *Exchange and power in social life*. Routledge.
- Blodgett, J. G., Hill, D. J., & Tax, S. S. (1997). The effects of distributive, procedural, and interactional justice on postcomplaint behavior. *Journal of retailing*, 73(2), 185-210.
- Bobocel, D. R., McCline, R. L., & Folger, R. (1997). Letting them down gently: Conceptual advances in explaining controversial organizational policies. In C. L. Cooper & D. M. Rousseau (Eds.), *Trends in organizational behavior* (Vol. 4, pp. 73-88). New York, NY: Wiley.

- Borman, W. C., & Motowidlo, S. J. (1993). Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance. In N. Schmitt, & W. C. Borman (Eds.), *Personnel selection in organizations* (pp. 71–98). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Boroş, S., & Curşeu, P. L. (2013). Is it here where I belong? An integrative model of turnover intentions. *Journal of Applied Social Psychology*, 43(8), 1553-1562.
- Brockner, J., DeWitt, R. L., Grover, S., & Reed, T. (1990). When it is especially important to explain why: Factors affecting the relationship between managers' explanations of a layoff and survivors' reactions to the layoff. *Journal of experimental social psychology*, 26(5), 389-407.
- Brockner, J., & Greenberg, J. (2015). The impact of layoffs on survivors: An organizational justice perspective. In *Applied social psychology and organizational settings* (pp. 45-75). Psychology Press.
- Brockner, J., Konovsky, M., Cooper-Schneider, R., Folger, R., Martin, C., & Bies, R. J. (1994). Interactive effects of procedural justice and outcome negativity on victims and survivors of job loss. *Academy of management Journal*, 37(2), 397-409.
- Brohi, N. A., Jantan, A. H., Mehmood, S. A., Khuhro, M. A., & Akhtar, M. S. (2019). Does servant leadership behavior induces positive behaviors? A conceptual study of servant leadership, psychological safety, and turnover intention. *International Journal of Engineering and Technology (UAE)*, 7(4.12).
- Brotheridge, C. M. (2003). The Role of Fairness in Mediating the Effects of Voice and Justification on Stress and Other Outcomes in a Climate of Organizational Change. *International Journal of Stress Management*, 10(3), 253.
- Buunk, B. P., & Schaufeli, W. B. (2018). Burnout: A perspective from social comparison theory. In *Professional burnout: Recent developments in theory and research* (pp. 53-69). CRC Press.
- Byrne, B. M. (1998). *Structural equation modeling with LISREL, PRELIS, and SIMPLIS: Basic concepts, applications, and programming*.
- Camerman, J., Cropanzano, R., & Vandenberghe, C. (2007). The benefits of justice for temporary workers. *Group & Organization Management*, 32(2), 176-207.

- Cawley, B. D., Keeping, L. M., & Levy, P. E. (1998). Participation in the performance appraisal process and employee reactions: A meta-analytic review of field investigations. *Journal of applied psychology*, 83(4), 615.
- Clay-Warner, J., Reynolds, J., & Roman, P. (2005). Organizational justice and job satisfaction: A test of three competing models. *Social Justice Research*, 18(4), 391-409.
- Cohen-Charash, Y., & Mueller, J. S. (2007). Does perceived unfairness exacerbate or mitigate interpersonal counterproductive work behaviors related to envy?. *Journal of applied psychology*, 92(3), 666.
- Cohen-Charash, Y., & Spector, P. E. (2001). The role of justice in organizations: A meta-analysis. *Organizational behavior and human decision processes*, 86(2), 278-321.
- Cole, M. S., Bernerth, J. B., Walter, F., & Holt, D. T. (2010). Organizational justice and individuals' withdrawal: Unlocking the influence of emotional exhaustion. *Journal of Management Studies*, 47(3), 367-390.
- Colquitt, J. A (2001). On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure. *Journal of Applied Psychology*, 86, 386-400.
- Colquitt, J. A, Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C; & Ng, K. Y. (2001). Justice at the millennium: A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of Applied Psychology*, 86, 425-445.
- Colquitt J. A., Rodell J. B. (2015). Measuring justice and fairness. In *The Oxford Handbook of Organizational Justice*, Vol. 1, ed. R Cropanzano, ML Ambrose. New York: Oxford Univ. Press.
- Colquitt, J. A., Scott, B. A., Judge, T. A., & Shaw, J. C. (2006). Justice and personality: Using integrative theories to derive moderators of justice effects. *Organizational behavior and human decision processes*, 100(1), 110-127.
- Colquitt, J. A., Scott, B. A., Rodell, J. B., Long, D. M., Zapata, C. P., Conlon, D. E., & Wesson, M. J. (2013). Justice at the millennium, a decade later: A meta-analytic test of social exchange and affect-based perspectives. *Journal of Applied Psychology*, 98(2), 199.
- Colquitt, J. A., & Shaw, J. C. (2005). How organizational justice should be measured. In J. Greenberg & J. A. Colquitt (Eds.), *Handbook of organizational justice*, 113–152.

- Colquitt, J. A., & Zipay, K. P. (2015). Justice, fairness, and employee reactions. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 2(1), 75-99.
- Crino, M. D. (1994). Employee sabotage: A random or preventable phenomenon?. *Journal of Managerial Issues*, 311-330.
- Cropanzano, R., & Ambrose, M. L. (2015). Organizational justice: Where we have been and where we are going. *The Oxford handbook of justice in the workplace*, 3-14.
- Cropanzano, R., Bowen, D. E., & Gilliland, S. W. (2007). The management of organizational justice. *Academy of management perspectives*, 21(4), 34-48.
- Cropanzano, R., Byrne, Z. S., Bobocel, D. R., & Rupp, D. E. (2001). Moral virtues, fairness heuristics, social entities, and other denizens of organizational justice. *Journal of vocational behavior*, 58(2), 164-209.
- Cropanzano, R., & Greenberg, J. (1997). Progress in organizational justice: Tunneling through the maze. *International review of industrial and organizational psychology*, 12, 317-372.
- Cropanzano, R., & Moliner, C. (2013). Hazards of Justice: Egocentric Bias, Moral judgments, and Revenge-Seeking. *Deviant and criminal behavior in the workplace*, 5, 155.
- Cropanzano, R., Prehar, C. A., & Chen, P. Y. (2002). Using social exchange theory to distinguish procedural from interactional justice. *Group & organization management*, 27(3), 324-351.
- Cropanzano, R., & Randall, M. L. (1993). Injustice and work behavior: A historical review. In R. Cropanzano (Ed.), *Justice in the workplace: Approaching fairness in human resource management* (pp. 1-20). Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Cropanzano, R., & Stein, J. H. (2009). Organizational justice and behavioral ethics: Promises and prospects. *Behavioral Ethics Quarterly*, 19, 193-233.
- Dalal, R. S. (2005). A meta-analysis of the relationship between organizational citizenship behavior and counterproductive work behavior. *Journal of applied psychology*, 90(6), 1241.

- DeConinck, J. B. (2010). The effect of organizational justice, perceived organizational support, and perceived supervisor support on marketing employees' level of trust. *Journal of business research*, 63(12), 1349-1355.
- Deepa, S.M., (2020). The effects of organizational justice dimensions on facets of job engagement. *International Journal of Organization Theory & Behavior*.
- DeMore, S. W., Fisher, J. D., & Baron, R. M. (1988). The Equity-Control Model as a Predictor of Vandalism Among College Students 1. *Journal of Applied Social Psychology*, 18(1), 80-91.
- DeNisi, A. S., & Williams, K. J. (1988). Cognitive approaches to performance appraisal. *Research in personnel and human resources management*, 6, 109-155.
- Devonish, D., & Greenidge, D. (2010). The effect of organizational justice on contextual performance, counterproductive work behaviors, and task performance: Investigating the moderating role of ability-based emotional intelligence. *International Journal of Selection and Assessment*, 18(1), 75-86.
- Díaz-Gracia, L., Barbaranelli, C., & Jiménez, B. M. (2014). Spanish version of Colquitt's organizational justice scale. *Psicothema*, 26(4), 538-544.
- Dolbier, C. L., Webster, J. A., McCalister, K. T., Mallon, M. W., & Steinhardt, M. A. (2005). Reliability and validity of a single-item measure of job satisfaction. *American Journal of Health Promotion*, 19(3), 194-198.
- Du Plooy, J., & Roodt, G. (2010). Work engagement, burnout and related constructs as predictors of turnover intentions. *SA journal of Industrial Psychology*, 36(1), 1-13.
- Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative science quarterly*, 44(2), 350-383.
- Elovainio, M., Kivimäki, M., & Helkama, K. (2001). Organizational justice evaluations, job control, and occupational strain. *Journal of applied psychology*, 86(3), 418.
- Fatt, C. K., Khin, E. W. S., & Heng, T. N. (2010). The impact of organizational justice on employee's job satisfaction: The Malaysian companies perspectives. *American Journal of Economics and Business Administration*, 2(1), 56-63.

- Folger, R. (1998). Fairness as a moral virtue. In M. Schminke (Ed.), *Managerial ethics: Moral management of people and processes* (pp. 13–34). Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Folger, R. (1986). Rethinking equity theory. In *Justice in social relations* (pp. 145-162). Springer, Boston, MA.
- Folger, R., & Bies, R. J. (1989). Managerial responsibilities and procedural justice. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 2, 79-90.
- Folger, R., & Cropanzano, R. (2001). Fairness theory: Justice as accountability. *Advances in organizational justice*, 1(1-55), 12.
- Folger, R., & Cropanzano, R. (1998). *Organizational justice and human resource management* (Vol. 7). Sage.
- Folger, R., Cropanzano, R., & Goldman, B. (2005). What is the relationship between justice and morality. *Handbook of organizational justice*, 215, 215-245.
- Folger, R., Cropanzano, R., Timmerman, T. A., Howes, J. C., & Mitchell, D. (1996). Elaborating procedural fairness: Justice becomes both simpler and more complex. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 22(5), 435-441.
- Folger, R., & Konovsky, M. A. (1989). Effects of procedural and distributive justice on reactions to pay raise decisions. *Academy of Management journal*, 32(1), 115-130.
- Folger, R., & Skarlicki, D. P. (2005). Beyond Counterproductive Work Behavior: Moral Emotions and Deontic Retaliation Versus Reconciliation.
- Fortin, M., & Fellenz, M. R. (2008). Hypocrisies of fairness: Towards a more reflexive ethical base in organizational justice research. *Journal of Business Ethics*, 78, 415–433.
- Flint, D., Haley, L. M., & McNally, J. J. (2013). Individual and organizational determinants of turnover intent. *Personnel Review*. 42, 552-572.
- Fulford, M. D. (2005). That's not fair! The test of a model of organizational justice, job satisfaction, and organizational commitment among hotel employees. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 4(1), 73-84.
- Gatignon, H. (2010). Confirmatory factor analysis. In *Statistical analysis of management data* (pp. 59-122). Springer, New York, NY.

- Gilliland, S. W. (1994). Effects of procedural and distributive justice on reactions to a selection system. *Journal of applied psychology*, 79(5), 691.
- Gilliland, S. W., & Hale, J. M. (2005). How can justice be used to improve employee selection practices. *Handbook of organizational justice*, 411-438.
- Goldman, B. (2003). The application of referent cognitions theory to legal-claiming by terminated workers: The role of organizational justice and anger. *Journal of Management*, 29(5), 705-728.
- Goldman, B., & Cropanzano, R. (2015). “Justice” and “fairness” are not the same thing. *Journal of Organizational Behavior*, 36(2), 313-318.
- Goldman, B., & Thatcher, S. (2002). A social information processing view of organizational justice. In S. W. Gilliland, D. D. Steiner, & D. P. Skarlicki (Eds.), *Emerging perspectives on managing organizational justice* (pp. 103–130). Greenwich, CT: Information Age Publishing.
- Greenberg, J. (1990). Organizational justice: Yesterday, today, and tomorrow. *Journal of management*, 16(2), 399-432.
- Greenberg, J. (1993a). Stealing in the name of justice: Informational and interpersonal moderators of theft reactions to underpayment inequity. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 54, 81-103.
- Greenberg, J. (1993b). The social side of fairness: Interpersonal and informational classes of organizational justice. In R. Cropanzano (Ed.), *Justice in the workplace: Approaching fairness in human resource management* (pp. 79-103). Hillsdale, NJ.
- Greenberg, J. (2001). Setting the justice agenda: Seven unanswered questions about “what, why, and how”. *Journal of Vocational Behavior*, 58(2), 210-219.
- Greenberg, J. (1994). Using socially fair treatment to promote acceptance of a work site smoking ban. *Journal of Applied Psychology*, 79, 288-297.
- Harlos, K. P., & Pinder, C. C. (2000). 14 Emotion and injustice in the workplace. *Emotion in organizations*, 255.

- Hausknecht, J. P., Sturman, M. C., & Roberson, Q. M. (2011). Justice as a dynamic construct: effects of individual trajectories on distal work outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 96(4), 872.
- Herda, D. N., & Lavelle, J. J. (2012). The auditor-audit firm relationship and its effect on burnout and turnover intention. *Accounting Horizons*, 26(4), 707-723.
- Holtz, B. C., & Harold, C. M. (2009). Fair today, fair tomorrow? A longitudinal investigation of overall justice perceptions. *Journal of applied psychology*, 94(5), 1185.
- Homans, G. C. (1974). Social behavior: Its elementary forms.
- Huffcutt, A. I., & Arthur, W. (1994). Hunter and Hunter (1984) revisited: Interview validity for entry-level jobs.
- Chang, W. J. A., Wang, Y. S., & Huang, T. C. (2013). Work design–related antecedents of turnover intention: A multilevel approach. *Human Resource Management*, 52(1), 1-26.
- Chen, F. F. (2007). Sensitivity of goodness of fit indexes to lack of measurement invariance. *Structural equation modeling: a multidisciplinary journal*, 14(3), 464-504.
- Cheung, G. W., & Rensvold, R. B. (2002). Evaluating goodness-of-fit indexes for testing measurement invariance. *Structural equation modeling*, 9(2), 233-255.
- Chernyak-Hai, L., & Tziner, A. (2014). Relationships between counterproductive work behavior, perceived justice and climate, occupational status, and leader-member exchange. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 30(1), 1-12.
- Chiaburu, D. S. (2007). From interactional justice to citizenship behaviors: Role enlargement or role discretion?. *Social Justice Research*, 20(2), 207-227.
- Choi, J. (2008). Event justice perceptions and employees' reactions: Perceptions of social entity justice as a moderator. *Journal of Applied Psychology*, 93(3), 513.
- JASP Team (2020). *JASP (Version 0.14.1) [Computer software]*.
- Johnson, D. F., & Pruitt, D. G. (1972). Preintervention effects of mediation versus arbitration. *Journal of Applied Psychology*, 56(1), 1.

- Jones, D. A., & Martens, M. L. (2009). The mediating role of overall fairness and the moderating role of trust certainty in justice–criteria relationships: The formation and use of fairness heuristics in the workplace. *Journal of Organizational Behavior*, 30(8), 1025-1051.
- Judge, T. A., & Colquitt, J. A. (2004). Organizational justice and stress: the mediating role of work-family conflict. *Journal of applied psychology*, 89(3), 395.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of management journal*, 33(4), 692-724.
- Kahneman, D., Knetsch, J. L., & Thaler, R. H. (1986). Fairness and the assumptions of economics. *Journal of business*, 285-300.
- Kammeyer-Mueller, J., Liao, H., & Arvey, R. D. (2001). Downsizing and organizational performance: A review of the literature from a stakeholder perspective.
- Karriker, J. H., & Williams, M. L. (2009). Organizational justice and organizational citizenship behavior: A mediated multifoci model. *Journal of management*, 35(1), 112-135
- Klendauer, R., & Deller, J. (2009). Organizational justice and managerial commitment in corporate mergers. *Journal of Managerial Psychology*.
- Kim, T. Y., & Leung, K. (2007). Forming and reacting to overall fairness: A cross-cultural comparison. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 104(1), 83-95.
- Kim, W. C., & Mauborgne, R. A. (1991). Implementing global strategies: The role of procedural justice. *Strategic Management Journal*, 12(S1), 125-143.
- Konovsky, M. A., Folger, R., & Cropanzano, R. (1987). Relative effects of procedural and distributive justice on employee attitudes. *Representative research in social psychology*, 17(1), 15-24.
- Kravitz, D. A., Stinson, V., & Chavez, T. L. (1996). Evaluations of tests used for making selection and promotion decisions. *International Journal of Selection and Assessment*, 4(1), 24-34
- Kruzich, J. M., Mienko, J. A., & Courtney, M. E. (2014). Individual and work group influences on turnover intention among public child welfare workers: The effects of work group psychological safety. *Children and Youth Services Review*, 42, 20-27.

Křížková, A., Volejníčková, R. M., & Vohlídalová, M. (2018). *Genderové nerovnosti v odměňování: problém nás všech*. Sociologický ústav AV ČR, vvi.

Lam, S. S., Schaubroeck, J., & Aryee, S. (2002). Relationship between organizational justice and employee work outcomes: a cross-national study. *Journal of organizational behavior*, 23(1), 1-18.

Lambert, E. G., Hogan, N. L., Jiang, S., Elechi, O. O., Benjamin, B., Morris, A., ... & Dupuy, P. (2010). The relationship among distributive and procedural justice and correctional life satisfaction, burnout, and turnover intent: An exploratory study. *Journal of Criminal justice*, 38(1), 7-16.

Latham, G. P., & Finnegan, B. J. (1993). Perceived practicality of unstructured, patterned, and situational interviews. *Personnel selection and assessment: Individual and organizational perspectives*, 41-55.

LaTour, S., Houlden, P., Walker, L., & Thibaut, J. (1976). Some determinants of preference for modes of conflict resolution. *Journal of Conflict Resolution*, 20(2), 319-356.

Lazauskaite-Zabielske, J., Urbanaviciute, I., Vander Elst, T., & De Witte, H. (2019). Explaining the link between qualitative job insecurity and attitudes. *Baltic Journal of Management*.

Leventhal, G. S. (1976). The distribution of rewards and resources in groups and organizations. In L. Berkowitz & E. Walster (Eds.), *Advances in experimental social psychology* (Vol.9, pp. 91-131). New York: Academic Press.

Leventhal, G. S. (1980). What should be done with equity theory? In K.J. Gergen, M. S. Greenberg, & R H. Willis (Eds.), *Social exchange: Advances in theory and research* (pp. 27-55). New York: Plenum.

Leventhal, G. S., Karuza, J., & Fry, W.R (1980). Beyond fairness: A theory of allocation preferences. In G. Mikula (Ed.), *Justice and social interaction* (pp. 167-213). New York: Springer-Verlag.

Levy, P. E., & Williams, J. R. (2004). The social context of performance appraisal: A review and framework for the future. *Journal of management*, 30(6), 881-905.

- Li, H. (2012). A study on the relationships among organizational justice, organizational identification, and work engagement: The evidence from the hi-tech service industries. In *2012 International Joint Conference on Service Sciences*, 72-77.
- Liao, H., & Rupp, D. E. (2005). The impact of justice climate and justice orientation on work outcomes: a cross-level multifoci framework. *Journal of Applied psychology*, 90(2), 242.
- Lin, L. C., Huang, P. H., & Weng, L. J. (2017). Selecting path models in SEM: A comparison of model selection criteria. *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, 24(6), 855-869.
- Lind, E. A. (2001). Fairness heuristic theory: Justice judgments as pivotal cognitions in organizational relations. *Advances in organizational justice*, 56(8).
- Lind, E. A., Greenberg, J., Scott, K. S., & Welchans, T. D. (2000). The winding road from employee to complainant: Situational and psychological determinants of wrongful-termination claims. *Administrative science quarterly*, 45(3), 557-590.
- Lind, E. A., & Van den Bos, K. (2002). When fairness works: Toward a general theory of uncertainty management. *Research in organizational behavior*, 24, 181-224.
- Longenecker, C. O., Sims Jr, H. P., & Gioia, D. A. (1987). Behind the mask: The politics of employee appraisal. *Academy of Management Perspectives*, 1(3), 183-193.
- Lowe, R. H., & Vodanovich, S. J. (1995). A field study of distributive and procedural justice as predictors of satisfaction and organizational commitment. *Journal of business and psychology*, 10(1), 99-114.
- Lynn, R., & Martin, T. (1997). Gender differences in extraversion, neuroticism, and psychoticism in 37 nations. *The Journal of social psychology*, 137(3), 369-373.
- Lyu, X. (2016). Effect of organizational justice on work engagement with psychological safety as a mediator: Evidence from China. *Social Behavior and Personality: an international journal*, 44(8), 1359-1370.
- Maslach, C., Jackson, S. E., & Leiter, M. P. (1997). *Maslach burnout inventory*. Scarecrow Education.

- MacCallum, R. C., Browne, M. W., & Sugawara, H. M. (1996). Power analysis and determination of sample size for covariance structure modeling. *Psychological methods*, 1(2), 130.
- Maier, G. W., Streicher, B., Jonas, E., & Woschee, R. (2007). Assessment of justice in organizations: The validity of a German version of the questionnaire by Colquitt (2001). *Diagnostica*, 53(2), 97-108.
- Maletesta, R. M., & Byrne, Z. S. (1997, April). *The impact of formal and interactional justice on organizational outcomes*. Paper presented at the annual conference of the Society for Industrial and Organizational Psychology, 51. Louis, MO.
- Mansour-Cole, D. M., & Scott, S. G. (1998). Hearing in through the grapevine: the influence of source, leader-relations, and legitimacy on survivor's fairness perceptions. *Personnel psychology*, 51(1), 25-54.
- Markowich, M. M., & Farber, J. (1987). Managing your Achilles' heel. *Personnel Administrator*.
- Masterson, S. S., Lewis, K., Goldman, B. M., & Taylor, M. S. (1997). *Interactional justice revisited: The differential effects treatment and procedures on work relationships and outcomes*. Unpublished manuscript.
- Masterson, S. S., Lewis, K., Goldman, B. M., & Taylor, M. S. (2000). Integrating justice and social exchange: The differing effects of fair procedures and treatment on work relationships. *Academy of Management journal*, 43(4), 738-748.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human resource management review*, 1(1), 61-89.
- Miles, D. E., Borman, W. E., Spector, P. E., & Fox, S. (2002). Building an integrative model of extra role work behaviors: A comparison of counterproductive work behavior with organizational citizenship behavior. *International Journal of Selection and Assessment*, 10(1-2), 51-57.
- Moliner, C., Martinez-Tur, V., Peiro, J. M., & Ramos, J. (2005a). Linking organizational justice to burnout: Are men and women different?. *Psychological Reports*, 96(3), 805-816.

- Moliner, C., Martínez-Tur, V., Peiró, J. M., Ramos, J., & Cropanzano, R. (2005b). Relationships between organizational justice and burnout at the work-unit level. *International Journal of Stress Management*, 12(2), 99.
- Moorman, R. H. (1991). Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors: Do fairness perceptions influence employee citizenship?. *Journal of applied psychology*, 76(6), 845.
- McFarlin, D. B., & Sweeney, P. D. (1992). Distributive and procedural justice as predictors of satisfaction with personal and organizational outcomes. *Academy of management Journal*, 35(3), 626-637.
- Mowday, R. T. (1987). Equity theory predictions of behavior in organizations. In *Motivation and work* (4th ed., pp. 89-110). New York: McGraw-Hill.
- Nembhard, I. M., & Edmondson, A. C. (2006). Making it safe: The effects of leader inclusiveness and professional status on psychological safety and improvement efforts in health care teams. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 27(7), 941-966.
- Neubert, M. J., Carlson, D. S., Kacmar, K. M., Roberts, J. A., & Chonko, L. B. (2009). The virtuous influence of ethical leadership behavior: Evidence from the field. *Journal of business ethics*, 90(2), 157-170.
- Nicklin, J. M., Greenbaum, R., McNall, L. A., Folger, R., & Williams, K. J. (2011). The importance of contextual variables when judging fairness: An examination of counterfactual thoughts and fairness theory. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 114(2), 127-141.
- Nicklin, J. M., McNall, L. A., Cerasoli, C. P., Strahan, S. R., & Cavanaugh, J. A. (2014). The role of overall organizational justice perceptions within the four-dimensional framework. *Social Justice Research*, 27(2), 243-270.
- Niehoff, B. P., & Moorman, R. H. (1993). Justice as a mediator of the relationship between methods of monitoring and organizational citizenship behavior. *Academy of Management journal*, 36(3), 527-556.

- Nissly, J. A., Barak, M. E. M., & Levin, A. (2005). Stress, social support, and workers' intentions to leave their jobs in public child welfare. *Administration in Social Work*, 29(1), 79-100.
- Olsen, O. K., Eidhamar, A., Myrseth, H., & Hystad, S. W. (2012). Psychometric properties of a four-component Norwegian organizational justice scale. *Psychological reports*, 110(2), 571-588.
- Omar, A., Salessi, S., Vaamonde, J. D., & Urteaga, F. (2018). Psychometric properties of Colquitt's Organizational Justice Scale in Argentine workers. *LIBERABIT. Revista Peruana de Psicología*, 24(1), 61-79.
- Organ, D. W. (1997). Organizational citizenship behavior: It's construct clean-up time. *Human performance*, 10(2), 85-97.
- Organ, D. W. (1990). The motivational basis of organizational citizenship behavior. *Research in organizational behavior*, 12(1), 43-72.
- Owolabi, A. B. (2012). Effect of organizational justice and organizational environment on turn-over intention of health workers in Ekiti state, Nigeria. *Research in world economy*, 3(1), 28.
- Özmen, Ö. N., Arbak, Y., & Özer, P. S. (2007). Adalet verilen değerin adalet algıları üzerindeki etkisinin sorgulanmasına ilişkin bir araştırma. *Ege Akademik Bakış*, 7(1), 17-33.
- Patient, D. L., & Skarlicki, D. P. (2010). Increasing interpersonal and informational justice when communicating negative news: The role of the manager's empathic concern and moral development. *Journal of Management*, 36, 555–578.
- Patlán-Pérez, J., Martínez Torres, E., & Hernández Hernández, R. (2012). El clima y la justicia organizacional y su efecto en la satisfacción laboral (The Impact of Organizational Climate, Organizational Justice on Job Satisfaction). *Revista internacional administracion & finanzas*, 5(5), 1-19.
- Pfeffer, J., & Langton, N. (1993). The effect of wage dispersion on satisfaction, productivity, and working collaboratively: Evidence from college and university faculty. *Administrative Science Quarterly*, 382-407.

- Pocar, M. (2021). *Spravedlnost a férovost v pracovním prostředí a nástroje sloužící k jejich měření*. Diplomová práce. Univerzita Karlova. Filozofická fakulta.
- Price, J. L., & Mueller, C. W. (1986). *Handbook of organizational measurement*. Marshfield, MA.
- Proudfoot, D., & Lind, E. A. (2015). Fairness heuristic theory, the uncertainty management model, and fairness at work. *The Oxford handbook of justice in the workplace, 1*, 371-385.
- Raftery, A. E. (1995). Bayesian model selection in social research. *Sociological methodology*, 111-163.
- Robinson, S. L., & Bennett, R. J. (1995). A typology of deviant workplace behaviors: A multidimensional scaling study. *Academy of management journal*, 38(2), 555-572.
- Rodríguez-Montalbán, R., Martínez-Lugo, M., & Sánchez-Cardona, I. (2015). Análisis de las propiedades psicométricas de la escala de justicia organizacional de Colquitt en una muestra de empleados (as) en Puerto Rico. *Revista puertorriqueña de psicología*, 26(2), 270-286.
- Roth, P. L., Bobko, P., & McFarland, L. A. (2005). A meta-analysis of work sample test validity: Updating and integrating some classic literature. *Personnel Psychology*, 58(4), 1009-1037.
- Roussin, C. J., & Webber, S. S. (2012). Impact of organizational identification and psychological safety on initial perceptions of coworker trustworthiness. *Journal of Business and Psychology*, 27(3), 317-329.
- Rupp, D. E., & Cropanzano, R. (2002). The mediating effects of social exchange relationships in predicting workplace outcomes from multifoci organizational justice. *Organizational behavior and human decision processes*, 89(1), 925-946.
- Ryan, A. M., & Chan, D. (1999). Perceptions of the EPPP: How do licensure candidates view the process?. *Professional Psychology: Research and Practice*, 30(5), 519.
- Rynes, S. L., Bretz Jr, R. D., & Gerhart, B. (1991). The importance of recruitment in job choice: A different way of looking. *Personnel psychology*, 44(3), 487-521.

Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of managerial psychology*.

Scott, B. A., Colquitt, J. A., & Zapata-Phelan, C. P. (2007). Justice as a dependent variable: Subordinate charisma as a predictor of interpersonal and informational justice perceptions. *Journal of Applied Psychology*, 92(6), 1597.

Shapiro, D. L. (1993). *Reconciling theoretical differences among procedural justice researchers by re-evaluating what it means to have one's views "considered": Implications for third-party managers*. In *Series in applied psychology. Justice in the workplace: Approaching fairness in human resource management* (p. 51–78). Lawrence Erlbaum Associates, Inc.

Shapiro, D. L. (2001). The death of justice theory is likely if theorists neglect the “wheels” already invented and the voices of the injustice victims. *Journal of Vocational Behavior*, 58, 235–242.

Shapiro, D. L., & Bies, R. J. (1994). Threats, bluffs, and disclaimers in negotiations. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 60, 14–35.

Sharoni, G., Tziner, A., Fein, E. C., Shultz, T., Shaul, K., & Zilberman, L. (2012). Organizational citizenship behavior and turnover intentions: Do organizational culture and justice moderate their relationship?. *Journal of Applied Social Psychology*, 42, E267-E294.

Sheppard, B. H., Lewicki, R. J., & Minton, J. W. (1992). *Organizational justice: The search for fairness in the workplace*. Lexington Books/Macmillan.

Shibaoka, M., Takada, M., Watanabe, M., Kojima, R., Kakinuma, M., Tanaka, K., & Kawakami, N. (2010). Development and validity of the Japanese version of the organizational justice scale. *Industrial health*, 48(1), 66–73.

Schaufeli, W. B., & Buunk, B. P. (1996). Professional burnout. *Handbook of work and health psychology*, 1, 383–425.

Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness studies*, 3(1), 71–92.

- Schaufeli, W. B., Shimazu, A., Hakanen, J., Salanova, M., & De Witte, H. (2017). An ultra-short measure for work engagement: the UWES-3 validation across five countries. *European Journal of Psychological Assessment, 35*(4), 577.
- Schermerhorn, J. R., Hunt, J. G., & Osborn, R. N. (1998). Basic organizational behavior. 2nd ed. New York: J. Wiley
- Schmidt, F. L., & Hunter, J. E. (1998). The validity and utility of selection methods in personnel psychology: Practical and theoretical implications of 85 years of research findings. *Psychological bulletin, 124*(2), 262.
- Schroth, H. A., & Pradhan Shah, P. (2000). Procedures: Do we really want to know them? An examination of the effects of procedural justice on self-esteem. *Journal of Applied Psychology, 85*(3), 462.
- Skarlicki, D. P., & Folger, R. (1997). Retaliation in the workplace: The roles of distributive, procedural, and interactional justice. *Journal of Applied Psychology, 82*, 434-443.
- Skarlicki, D. P., & Latham, G. P. (1997). Leadership training in organizational justice to increase citizenship behavior within a labor union: A replication. *Personnel psychology, 50*(3), 617-633.
- Skarlicki, D. P., & Rupp, D. E. (2010). Dual processing and organizational justice: The role of rational versus experiential processing in third-party reactions to workplace mistreatment. *Journal of Applied Psychology, 95*(5), 944.
- Skitka, L. J., Winkquist, J., & Hutchinson, S. (2003). Are outcome fairness and outcome favorability distinguishable psychological constructs? A meta-analytic review. *Social Justice Research, 16*(4), 309-341.
- Smither, J. W., Reilly, R. R., Millsap, R. E., AT&T, K. P., & Stoffey, R. W. (1993). Applicant reactions to selection procedures. *Personnel psychology, 46*(1), 49-76.
- Spagnoli, P., Farnese, M. L., D'Olimpio, F., Millefiorini, A., & Kovalchuk, L. S. (2017). Psychometric properties of the Italian version of Colquitt's Organizational Justice Scale (OJS). *International Journal of Organizational Analysis.*

- Spector, P. E., & Fox, S. (2002). An emotion-centered model of voluntary work behavior: Some parallels between counterproductive work behavior and organizational citizenship behavior. *Human resource management review*, 12(2), 269-292.
- Steiner, D. D., & Gilliland, S. W. (1996). Fairness reactions to personnel selection techniques in France and the United States. *Journal of Applied Psychology*, 81(2), 134.
- Strom, D. L., Sears, K. L., & Kelly, K. M. (2014). Work engagement: The roles of organizational justice and leadership style in predicting engagement among employees. *Journal of leadership & organizational studies*, 21(1), 71-82.
- Sweeney, P. D., & McFarlin, D. B. (1993). Workers' evaluations of the "ends" and the "means": An examination of four models of distributive and procedural justice. *Organizational behavior and human decision processes*, 55(1), 23-40.
- Tett, R. P., & Meyer, J. P. (1993). Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: path analyses based on meta-analytic findings. *Personnel psychology*, 46(2), 259-293.
- Thau, S., Aquino, K., & Wittek, R. (2007). An extension of uncertainty management theory to the self: The relationship between justice, social comparison orientation, and antisocial work behaviors. *Journal of applied psychology*, 92(1), 250.
- Thibaut, J., & Walker, L. (1975). *Procedural justice: A psychological analysis*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Thomas, K. W., & Schmidt, W. H. (1976). A survey of managerial interests with respect to conflict. *Academy of Management journal*, 19(2), 315-318.
- Tornblom, K. Y., & Vermunt, R. (1999). An integrative perspective on social justice: Distributive and procedural fairness evaluations of positive and negative outcome allocations. *Social Justice Research*, 12, 39-64.
- Truxillo, D. M., Bauer, T. N., & Sanchez, R. J. (2001). Multiple dimensions of procedural justice: Longitudinal effects on selection system fairness and test-taking self-efficacy. *International journal of selection and assessment*, 9(4), 336-349.

- Tyler, T. R., & Bies, R. J. (1990). Beyond formal procedures: The interpersonal context of procedural justice. In J. Carroll (Ed.), *Applied social psychology and organizational settings* (pp. 77-98).
- Tyler, T. R., & Blader, S.L. (2000). *Cooperation in groups: Procedural justice, social identity, behavioral engagement*. Philadelphia, PA: Psychology Press.
- Tyler, T. R., & Blader, S. L. (2003). The group engagement model: Procedural justice, social identity, and cooperative behavior. *Personality and social psychology review*, 7(4), 349-361.
- Tyler, T., Degoe, P., & Smith, H. (1996). Understanding why the justice of group procedures matters: A test of the psychological dynamics of the group-value model. *Journal of personality and social psychology*, 70(5), 913.
- Tyler, T. R., & Lind, E. A (1992). A relational model of authority in groups. In *Advances in experimental social psychology* (Vol. 25, pp. 115-191). New York: Academic Press.
- Tyler Tom, R., Rasinski, K., & Spodick, N. (1985). The Influence of Voice on Satisfaction with Leaders. *Journal of Personality and Social Psychology*, 48(1).
- Umphress, E. E., Simmons, A. L., Folger, R., Ren, R., & Bobocel, R. (2013). Observer reactions to interpersonal injustice: The roles of perpetrator intent and victim perception. *Journal of Organizational Behavior*, 34(3), 327-349.
- Vaamonde, J. D., Omar, A., & Salessi, S. (2018). From organizational justice perceptions to turnover intentions: The mediating effects of burnout and job satisfaction. *Europe's journal of psychology*, 14(3), 554.
- Van den Bos, K. (2001a). Fairness heuristic theory. *Theoretical and cultural perspectives on organizational justice*, 63.
- Van den Bos, K. (2001b). Uncertainty management: the influence of uncertainty salience on reactions to perceived procedural fairness. *Journal of personality and social psychology*, 80(6), 931.
- Van den Bos, K., & Lind, E. A. (2002). Uncertainty management by means of fairness judgments. In *Advances in experimental social psychology* (Vol. 34, pp. 1-60). Academic Press.

- Van den Bos, K., & Miedema, J. (2000). Toward understanding why fairness matters: The influence of mortality salience on reactions to procedural fairness. *Journal of personality and social psychology*, 79(3), 355.
- Van den Bos, K., Lind, E. A., Vermunt, R., & Wilke, H. A. (1997). How do I judge my outcome when I do not know the outcome of others? The psychology of the fair process effect. *Journal of personality and social psychology*, 72(5), 1034
- Van den Bos, K., Wilke, H. A., & Lind, E. A. (1998). When do we need procedural fairness? The role of trust in authority. *Journal of Personality and social Psychology*, 75(6), 1449.
- Vrieze, S. I. (2012). Model selection and psychological theory: a discussion of the differences between the Akaike information criterion (AIC) and the Bayesian information criterion (BIC). *Psychological methods*, 17(2), 228.
- Walker, L., Lind, E. A., & Thibaut, J. (1979) The relation between procedural justice and distributive justice. *Virginia Law Review*, 65, 1401-1420.
- Weiss, H. M., & Cropanzano, R. (1996). Affective events theory: A theoretical discussion of the structure, causes and consequences of affective experiences at work. *Research in Organizational Behavior*, 18: 1-74.
- Wheeler, H. N. (1975). Compulsory arbitration: A “narcotic effect”?. *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society*, 14(1), 117-120.
- Zaman, G., Ali, N., & Ali, N. (2010). Impact of Organizational justice on employees outcomes: An Empirical Evidence. *Abasyn Journal of social sciences*, 3(1), 44-53.
- Zapata-Phelan, C. P., Colquitt, J. A., Scott, B. A., & Livingston, B. (2009). Procedural justice, interactional justice, and task performance: The mediating role of intrinsic motivation. *Organizational behavior and human decision processes*, 108(1), 93-105.

Seznam grafů

Graf 1: Věk participantů	79
Graf 2: Velikost organizace	79
Graf 3: Typ organizace	80

Seznam obrázků

Obrázek 1: 4-faktorový CFA model, faktorové zátěže, faktorové korelace.....	83
Obrázek 2: Strukturní model č. 1: dimenze spravedlnosti a celková férovost	88
Obrázek 3: Hypotetické strukturní modely celkové férovosti a vybraných pracovních charakteristik.	94
Obrázek 4: Strukturní model č. 2: celková férovost a vybrané pracovní charakteristiky	95
Obrázek 5: Hypotetické strukturní modely dimenzí spravedlnosti, celkové férovosti a vybraných pracovních charakteristik	96
Obrázek 6: Strukturní model č. 5: dimenze spravedlnosti, celková férovost a vybrané pracovní charakteristiky.....	97

Seznam tabulek

Tabulka 1: Prevence vnímání nespravedlnosti a neférovosti (Colquitt & Zipay, 2015).....	38
Tabulka 2: Ukázka dotazníku zaměřeného na nepřímé měření (spravedlnost), Konovsky a Folger (1989).....	46
Tabulka 3: Ukázka dotazníku zaměřeného na přímé měření (férovost), Sweeney a McFarlin (1993)	47
Tabulka 4: Ukázka dotazníku, který kombinuje jak nepřímé měření (spravedlnost), tak přímé měření (férovost), Niehoff a Moorman (1993).....	48
Tabulka 5: Ukázka dotazníku zaměřeného pouze na jednu dimenzi spravedlnosti (férovosti), Price a Mueller (1986).....	49
Tabulka 6: Ukázka dotazníku zaměřeného pouze na jednu událost, Konovsky et al. (1987)	50
Tabulka 7: Ukázka křížového opylení dimenzí spravedlnosti (procedurální a interakční), Moorman (1991).....	51
Tabulka 8: Pravidla spravedlnosti (Colquitt & Rodell, 2015).....	53
Tabulka 9: Colquitt's Organizational Justice Scale (Colquitt, 2001).....	54
Tabulka 10: Perceived Overall Justice scale (Ambrose & Schminke, 2009).....	62
Tabulka 11: Výsledky CFA metody COJS.....	82
Tabulka 12: Faktorové zátěže metody COJS	83
Tabulka 13: Položková analýza metody COJS.....	84
Tabulka 14: Korelace mezi jednotlivými dimenzemi spravedlnosti metody COJS.....	85
Tabulka 15: Výsledky CFA metody POJ	86
Tabulka 16: Faktorové zátěže metody POJ	86
Tabulka 17: Položková analýza metody POJ	87
Tabulka 18: Korelační matice 1: korelace mezi COJS a POJ	87
Tabulka 19: Strukturní model č. 1: dimenze spravedlnosti a celková férovost.....	89
Tabulka 20: Mezipoložkové korelace UWES-3	89
Tabulka 21: Položková analýza škály UWES-3.....	90
Tabulka 22: Výsledky CFA Škály psychologického bezpečí	90
Tabulka 23: Faktorové zátěže Škály psychologického bezpečí	91
Tabulka 24: Položková analýza Škály psychologického bezpečí	91
Tabulka 25: Výsledky CFA Škály záměru odejít z organizace.....	92
Tabulka 26: Faktorové zátěže Škály záměru odejít z organizace.....	89

Tabulka 27: Položková analýza Škály záměru odejít z organizace.....	93
Tabulka 28: Strukturní modely č. 2 – 4: celková férovost a vybrané pracovní charakteristiky	94
Tabulka 29: Strukturní modely č. 5 – 7: dimenze spravedlnosti, celková férovost a vybrané pracovní charakteristiky	96
Tabulka 30: Strukturní model č. 8: interpersonální spravedlnost, informační spravedlnost a vybrané pracovní charakteristiky.....	98
Tabulka 31: Korelační matice 2: korelace mezi COJS a vedlejšími škálami.....	100
Tabulka 32: Korelační matice 3: korelace mezi POJ a vedlejšími škálami.....	91
Tabulka 33: Invariance měření POJ škály	91

Seznam zkratek

AIC	Akaike Information Criterion
APA	American Psychological Association
BIC	Bayesian Information Criterion
CFA	Konfirmační faktorová analýza
CFI	Comparative Fit Index
COJS	Colquitt's Organizational Justice Scale
CTT	Klasická teorie testování
df	Stupně volnosti
DS	Distributivní spravedlnost
ECVI	Expected Cross Validation Index
GFI	Goodness of Fit Index
INFS	Informační spravedlnost
INTS	Interpersonální spravedlnost
IRT	Item Response Theory
POJ	Perceived Overall Justice
PS	Procedurální spravedlnost
RMSEA	Root Mean Square Error of Aproximation
SEM	Structure Equation Modeling
SRMR	Standardized Root Mean Square Residual
UWES-3	Utrecht Work Engagement Scale (zkrácená verze)
χ^2	Chí kvadrát
χ^2/df	Poměr stupňů volnosti a chí kvadrátu

Příloha 1.

Průvodní dopis a souhrnný dotazník.

Dobrý den,

jmenuji se Martin Pocar a jsem studentem Psychologie na Filozofické fakultě Univerzity Karlovy. Na následující stránce naleznete anonymní dotazník, který je součástí mé diplomové práce zaměřené na vnímání spravedlnosti a férovosti v pracovním prostředí.

Veškeré Vámi uvedené informace jsou shromažďovány zcela anonymně a bude s nimi nakládáno v souladu s etickými standardy akademické práce. V průběhu vyplňování dotazníku nikde nebudete vyplňovat své jméno, ani jakékoli údaje, podle kterých by bylo možné Vás identifikovat. Vyplňování dotazníku můžete kdykoli v jeho průběhu ukončit. Odesláním vyplněného dotazníku dáváte souhlas se zpracováním Vašich odpovědí v anonymní podobě pro výzkumné účely.

Dotazník obsahuje otázky výzkumné, demografické a otázky věnované pracovnímu prostředí, ve kterém působíte. Na tyto otázky nejsou žádné správné, ani špatné odpovědi. Vždy tedy prosím zvolte takovou odpověď, která nejlépe vystihuje Váš osobní názor. Vyplnění celého dotazníku by Vám orientačně mělo trvat 10-15 minut, časově však nejste nijak limitováni a vyplnění můžete věnovat tolik času, kolik potřebujete.

Pokud byste měl/a zájem dozvědět se výsledky této studie, přibližně začátkem června 2021 budou výsledky výzkumu dostupné na stránce: www.spravedlnost-a-ferovost.webnode.cz.

V případě jakýchkoli dotazů mě můžete kontaktovat na e-mailu: pocar.martin@email.cz.

Děkuji za Váš čas

Krásný den

Martin Pocar, student posledního ročníku nMgr. Psychologie, FF UK

Colquitt's Organizational Justice Scale (Colquitt, 2001)

Škála 1 (rozhodně ne) až 5 (rozhodně ano)

Procedurální spravedlnost

Následující otázky se zaměřují na proces rozhodování, který užívá Váš/Vaše nadřízený/á, když rozhoduje o Vašem platu, odměnách, povýšení, úkolech atd.

- Máte možnost vyjádřit své názory před tím, než Váš/Vaše nadřízený/á učiní rozhodnutí?
- Můžete ovlivnit jeho/její rozhodnutí?
- Postupuje podle Vás při rozhodování konzistentně?
- Rozhoduje se podle Vás bez předsudků?
- Bývá podle Vás jeho/její rozhodnutí založeno na přesných a relevantních informacích?
- Máte možnost se odvolat proti rozhodnutím, která zaujal/a?
- Dodržují podle Vás rozhodnutí Vašeho/Vaší nadřízené/ho etické a morální standardy?

Distributivní spravedlnost

Následující otázky se zaměřují na výstupy, které dostáváte od Vašeho/Vaší nadřízené/ho: např. plat, odměny, hodnocení, povýšení, úkoly atd.

- Odpovídají tyto výsledky úsilí, které jste ve Vaší práci vynaložili?
- Jsou tyto výstupy přiměřené Vámi odvedené práci?
- Odráží tyto výstupy to, čím jste do organizace přispěli?
- Jsou výstupy za Vaší práci adekvátní s ohledem na Váš výkon?

Interpersonální spravedlnost

Následující otázky se zaměřují na způsob komunikace Vašeho/Vaší nadřízené/ho během rozhodování o platu, odměnách, hodnocení, povýšení, úkolech atd.

- Chová se k Vám zdvořile?
- Chová se k Vám důstojně?
- Chová se k Vám s respektem?
- Zdržuje se nevhodných poznámek či komentářů?

Informační spravedlnost

Následující otázky se zaměřují na odůvodnění, které s Vámi Váš/Vaše nadřízený/á sdílí během rozhodování o Vašem platu, odměnách, ohodnocení, povýšení, úkolech atd.

- Komunikuje s Vámi otevřeně?
- Vysvětluje Vám důkladně proč se rozhoduje tak, jak se rozhoduje?
- Jsou tato vysvětlení opodstatněná?
- Sdílí s Vámi všechny informace včas?
- Přizpůsobuje svůj styl komunikace podle individuální potřeby?

Perceived Overall Justice scale (Ambrose & Schminke, 2009)

Škála 1 (rozhodně ne) až 7 (rozhodně ano)

- Celkově se ke mně moje organizace chová férově.
- Způsob, jakým tato organizace funguje, je obvykle neférový.
- Obecně se mohu spolehnout, že tato organizace bude jednat férově.
- Obecně je se mnou zacházeno férově.
- Většinou se tato organizace chová ke svým zaměstnancům férově.
- Většina lidí, kteří v této organizaci pracují, by řekli, že se s nimi zachází neférově.

UWES-3 (Schaufeli et al., 2017)

Škála 1 (nikdy) až 7 (každodenně)

- Ve své práci překypuji energií.
- Jsem nadšený/á ze své práce.
- Jsem ponořený/á do své práce.

Škála psychologického bezpečí (Edmondson & Woolley, 2003)

Škála 1 (rozhodně ne) až 7 (rozhodně ano)

- Pokud v práci udělám chybu, je často využita proti mně.
- Když potřebuji na našem oddělení s něčím pomoci, je obtížné se obrátit na ostatní.
- Můj/má nadřízený/á mě často povzbuzuje, abych se ujal/a nových úkolů nebo abych se naučil/a něco, co jsem ještě nikdy předtím nedělal/a.
- Pokud bych přemýšlel/a o odchodu z této společnosti za účelem lepšího zaměstnání v jiné firmě, řekl/a bych o tom své/mu nadřízené/mu.
- Kdybych měl/a v této společnosti nějaký problém, mohu se spolehnout, že můj/má nadřízený/á bude stát při mně.
- Často se mi stává, že když začnu se svým/svou nadřízeným/nou mluvit o nějakém problému, nezdá se, že by měl/a velký zájem mi pomoci najít řešení.

Škála záměru odejít z organizace (Nissly et al., 2005)

Škála 1 (rozhodně ne) až 7 (rozhodně ano)

- V následujících měsících mám v úmyslu opustit tuto organizaci.
- V následujících letech mám v úmyslu opustit tuto organizaci.
- Příležitostně přemýšlím o tom, že opustím tuto organizaci.
- Rád/a bych pracoval/a v této organizaci až do důchodového věku.

Příloha 2.



FILOZOFICKÁ FAKULTA
Univerzita Karlova

Komise pro etiku ve výzkumu

V Praze dne 21. ledna 2021
Č. j.: UKFF/22142/2021

POSUDEK PŘEDLOŽENÉHO NÁVRHU PROJEKTU

Komise pro etiku ve výzkumu FF UK posoudila etickou přípustnost předloženého návrhu projektu *Spravedlnost a férovost v pracovním prostředí a nástroje sloužící k jejich měření* a to z hlediska jeho celkového zaměření, plánovaných postupů a nástrojů výzkumu, dostatečnosti předpokládané informovanosti účastníků výzkumu a opatření pro ochranu jejich práv a

neshledala žádné rozpory ani nedostatky

vzhledem k požadavkům vyplývajících z právních předpisů České republiky, vnitřních a dalších předpisů univerzity a fakulty a specifických požadavků poskytovatele finančních prostředků a dalších orgánů a institucí, které provedení tohoto posudku nárokuje.

předseda komise
PhDr. David Čáp, Ph.D.

člen komise

Komise pro etiku ve výzkumu
Filozofická fakulta Univerzity Karlovy
nám. Jana Palacha 2, 116 38 Praha 1
IČ: 00216208
DIČ: CZ00216208

kev@ff.cuni.cz

<http://www.ff.cuni.cz/fakulta/organy-fakulty/komise-ff-uk/komise-pro-etiku-ve-vyzkumu/>