

Rechtvaardigheidsbeleving van en bezwaar tegen functiewaardering

Kim Timmer

De implementatie van functiewaardering gaat niet zelden gepaard met gevoelens van ongenoegen en verzet op de werkvloer. Protesten tegen de functie-inhoud (taakomschrijving) en/of waardering (loonschaal) zijn dan niet van de lucht. Als arbeidsorganisaties protesten, bezwaar of zelfs (hoger) beroep tegen functiewaarderingsresultaten willen voorkomen, is inzicht nodig in de achtergronden van het ongenoegen. In deze bijdrage wordt verslag gedaan van een onderzoek naar rechtvaardigheidsperceptie ten aanzien van functiewaardering in de gemeente Beuningen.

Organizational justice

Dit onderzoek is gebaseerd op theorieën rond *organizational justice*. In de praktijk worden bezwaren ten aanzien van functiewaardering veelal verklaard vanuit het gevoel dat een functiehouder niet krijgt toebedeeld wat hem toekomt. Anders gezegd: een te gering ervaren verdelende rechtvaardigheid lijkt een belangrijk motief om bezwaar aan te tekenen. Theorieën over verdelende rechtvaardigheid vinden hun oorsprong in de door Adams geïntroduceerde *Equity Theory* (1965). *Equity Theory* is in feite een balanstheorie, waarbij mensen in arbeidsrelaties een weging maken van *input* en *output* van eigen arbeid ten opzichte van een zelfde weging bij vergelijkingsanderen. Deze theorie concentreert zich op de centrale gedachte dat rechtvaardigheidsperceptie eenvoudig te verklaren valt met de resultante van de subjectieve weging 'wat blijft er onder de streep over voor persoon X in verhouding tot persoon Y?'. Van verdelende rechtvaardigheid is sprake als de weging in balans wordt geacht. Hedendaagse rechtvaardigheidstheorieën in organisatiestudies blijven daartoe echter niet beperkt. Naast het hiervoor beschreven perspectief van verdelende rechtvaardigheid worden nog twee dimensies binnen *organizational justice* onderscheiden: procedurele en interactionele rechtvaardigheid (cf. Cropanzano, 2001; Folger & Cropanzano, 1998; Thierry, 2002). Toegespitst op het onderhavige onderzoek naar functiewaardering gaat het bij procedurele rechtvaardigheid om het

Drs. F. Timmer is werkzaam als adviseur beloningsmanagement bij Leeuwendaal advies te Rijswijk.

gevoel 'gehoord' te worden, alsmede structuren van besluitvormingsprocessen (inzicht in procedures, objectiviteit van het proces en dergelijke). Interactionele rechtvaardigheid heeft betrekking op de kwaliteit van communicatieprocessen rond het functiewaarderingsproject, zowel wat betreft informatieoverdracht als de kwaliteit van het contact tussen de functiewaarderingsdeskundige(n) en betrokken functiehouders.

In deze bijdrage staat de vraag centraal welke relatieve bijdrage de drie rechtvaardigheidsdimensies leveren op de afhankelijke variabele 'in bezwaar gaan' tegen de functiewaarderingsresultaten in de gemeente Beuningen. Met andere woorden: welke van deze drie factoren geeft de beste voorspelling of iemand wel of niet bezwaar aan zal tekenen tegen zijn of haar functiewaardering?

Invoering van functiewaardering in de gemeente Beuningen

Vanuit de wens een 'plattere' organisatie te creëren met een beperkt aantal hiërarchische niveaus en korte communicatielijnen is de gemeente Beuningen recentelijk overgegaan van een sectorenstructuur naar een afdelingenstructuur. Ter ondersteuning van deze structuurverandering heeft de gemeente tussen september 2002 en juni 2003 alle functies opnieuw laten beschrijven en waarden. Adviesbureau Leeuwendaal heeft de gemeente hierbij ondersteund en het gecombineerde functiewaarderingssysteem FuwaLeeuw geïmplementeerd. Dit systeem weegt het voor de functie benodigde werk- en denkniveau en vijf aanvullende gezichtspunten (aanvullende kennis en kunde, beslissingsvrijheid, creativiteit, communicatie en leiding geven).

In het verleden hanteerde de gemeente Beuningen zogeheten persoonsgerichte functiebeschrijvingen. Dat houdt in dat de werkzaamheden worden beschreven die daadwerkelijk worden verricht. In deze systematiek heeft iedere medewerker zijn eigen (gedetailleerde) functiebeschrijving. De nieuwe functiebeschrijvingen zijn organiek opgesteld, dat wil zeggen dat de werkzaamheden worden afgeleid uit de doelstelling en de taken van de betreffende afdeling. Dit betekent dat de meer structurele taken en werkzaamheden op hoofdlijnen in de beschrijving worden opgenomen. Het resultaat is een korte en eenduidige functiebeschrijving. Een organieke functiebeschrijving kan – in tegenstelling tot een persoonsgerichte beschrijving – van toepassing zijn op meerdere werknemers. De nieuwe functiebeschrijvingen in de gemeente Beuningen zijn op verzoek van de opdrachtgever niet al te abstract omschreven, waardoor het aantal medewerkers dat dezelfde organieke functie bekleedt relatief laag is: het nieuwe functieboek van de gemeente Beuningen kent 116 functies voor 139 medewerkers.

De medewerkers hebben in een bijzonder werkoverleg hun opvattingen kenbaar kunnen maken over zowel hun eigen beschrijving als over de beschrijvingen van directe collega's. Vervolgens is de mogelijkheid geboden om – vooruitlopend op de formele bezwarenprocedure – via een zienswijzenprocedure bezwaar te maken tegen de beschrijving bij de directie. In de formele bezwarenprocedure zijn door ruim vijftig medewerkers bezwaren ingediend tegen de beschrijving en/of de waardering.

Onderzoeksmethode

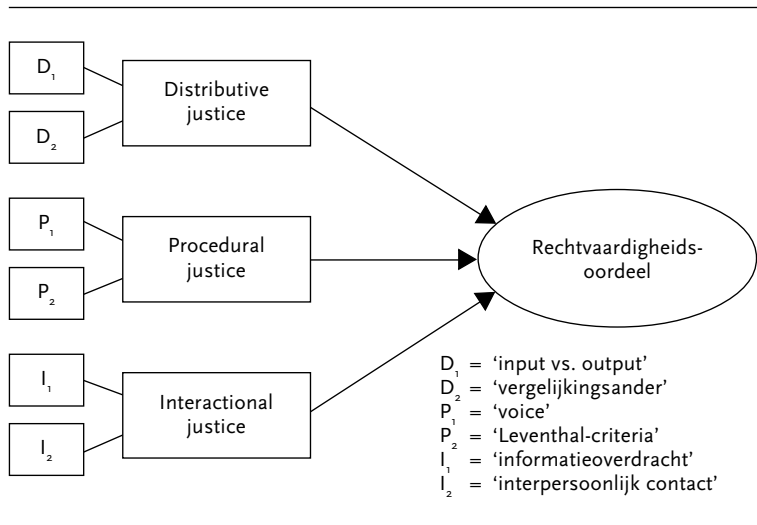
Voor het empirisch onderzoek zijn anonieme enquêtes uitgezet bij alle 139 werknemers die betrokken waren bij het functiewaarderingstraject. Om rechtvaardigheid vanuit de drie invalshoeken te conceptualiseren, zijn de respondenten geconfronteerd met een aantal stellingen. Deze stellingen zijn vooraf gecodeerd naar rechtvaardigheidsdimensie (*distributive, procedural of interactional justice*) en worden gemeten op een vijfpuntsschaal met de categorieën *volledig mee oneens, mee oneens, niet eens/niet oneens, mee eens* en *volledig mee eens*. In navolging van Colquitt et al. werden ten aanzien van rechtvaardigheidsperceptie indirecte metingen uitgevoerd¹. Hiermee wordt bedoeld dat er niet rechtstreeks aan mensen gevraagd wordt hoe rechtvaardig iets wordt ervaren, maar vindt toetsing plaats via specifieke vragen. De auteurs pleiten hiervoor vanwege twee redenen. Ten eerste: in onderzoek is aangetoond dat indirecte metingen grotere correlaties met uitkomsten vertoonden dan directe metingen (Colquitt, Conlon & Wesson, 2001). Ten tweede, indirecte metingen verschaffen meer informatie omdat deze exact laten zien welke criteria in positieve of in negatieve zin bijdragen aan totale rechtvaardigheidsperceptie (Colquitt, 2001).

Om de relatieve bijdrage van de drie rechtvaardigheidsdimensies op de afhankelijke variabele 'in bezwaar gaan' tegen de functiewaarderingsresultaten in de gemeente Beuningen te kunnen meten, werden zes meetschalen geconstrueerd (zie figuur 1).

In het model zijn de drie geschetste perspectieven van *organizational justice* herkenbaar: verdelende rechtvaardigheid (*distributive justice*), procedurele rechtvaardigheid (*procedural justice*) en interactionele rechtvaardigheid (*interactional justice*). Elke dimensie is geoperationaliseerd in twee meetschalen, die hieronder nader worden gespecificeerd.

Distributive justice

Toegesplitst op functiewaardering spreken we van *distributive justice* wanneer werknemers hun functiewaarderingsresultaat (functieloon-



Figuur 1. Totstandkomen van rechtvaardigheidsoordelen bij functiewaardering

schaal, 'output') beoordelen in verhouding tot geleverde prestaties ('input'). De resultante van een dergelijke weging ten aanzien van de eigen functie-inschaling wordt gemeten in de meetschaal 'input vs. output' (D_1). Een voorbeeld uit deze meetschaal is de enquêtevraag 'De hoofdgroepindeling (werk- en denkniveau) is rechtvaardig gezien de werkzaamheden die ik doe'.

De uitkomst van een zelfde weging waarbij vergeleken wordt met de *input - output* ratio bij anderen, wordt in dit onderzoek geoperationaliseerd in de meetschaal 'vergelijkingsander' (D_2). Een voorbeeld hierbij is de vraag 'Ik vind de waardering van mijn functie t.o.v. collega's in andere functies binnen deze organisatie rechtvaardig'.

Procedural justice

De wijze waarop 'verdelingen' tot stand komen vallen onder de dimensie *procedural justice*. Toegespitst op functiewaarderingprojecten gaat het bij dit perspectief om het gevoel 'gehoord' te worden (P_1) en structuren van besluitvormingsprocessen (P_2). 'Gehoord worden' wordt in de literatuur ook wel omvat met de term *voice*. Dit is geoperationaliseerd door onder andere de enquêtevraag 'Tijdens het bijzonder werkoverleg heb ik voldoende gelegenheid gehad om te zeggen wat ik vond van mijn functiebeschrijving'.

Structuren verwijzen naar door Leventhal aangemerkte criteria² voor procedurele rechtvaardigheid, zoals inzicht in procedures en objectiviteit van het proces (Leventhal, 1980). Deze aspecten worden geoperationaliseerd in de meetschaal 'Leventhal-criteria' (P_2). Voorbeelden hierbij zijn: 'De manier waarop mijn functiewaardering tot stand is gekomen, is inzichtelijk (*The Consistency Rule*) en 'Mijn leidinggevende

is voldoende op de hoogte van mijn dagelijkse werkzaamheden om bij te dragen aan een passende functiebeschrijving' (*The Accuracy Rule*).

Interactional justice

Interactional justice heeft in functiewaarderingprojecten betrekking op communicatieprocessen, zowel wat betreft informatieoverdracht (I1) als kwaliteit van het interpersoonlijk contact (I2). Voorbeelden hierbij zijn de enquêtevragen 'Ik ben voldoende geïnformeerd over de bezwaarmogelijkheden t.a.v. mijn functiewaardering' (I1) en 'Ik heb vertrouwen in de functiewaarderingdeskundige (extern adviseur) t.a.v. het maken van functiebeschrijvingen' (I2).

Totaal ervaren rechtvaardigheid (organizational justice)

Deze variabele wordt geoperationaliseerd door de gemiddelde score (op een vijfpuntschaal) van alle vragen naar rechtvaardigheid (verdelend, procedureel en interactioneel). Eventuele onbeantwoorde vragen worden niet meegeteld in de weging.

Bezwaar als rechtvaardigheidsoordeel

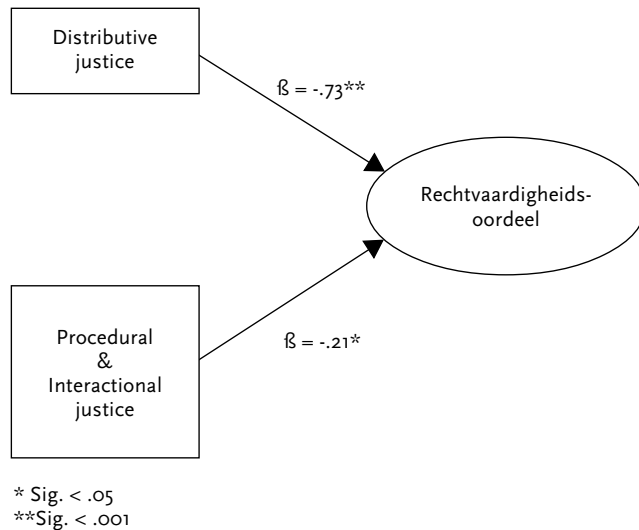
Ten aanzien van bezwaar zijn er twee mogelijkheden: bezwaar tegen de *functiebeschrijving* en/of bezwaar tegen de *functiewaardering*. Omdat dit onderzoek focust op bezwaar in het algemeen is geen onderscheid gemaakt in verschillende mogelijkheden (bezwaar tegen zowel de beschrijving als de waardering, wel bezwaar tegen de waardering maar niet tegen de beschrijving e.d.). Eén of twee keer in bezwaar telt even zwaar in de analyses.

De betrouwbaarheid van het *organizational justice* model met daarin de drie dimensies verdelende, procedurele en interactionele rechtvaardigheid bleek zeer hoog (Cronbach's alphawaarde > .90). Ook de betrouwbaarheidsanalyse van de meetschalen D1 (*input vs. output*), P1 (*voice*) en P2 (*Leventhal-criteria*) lieten een hoge waarde zien (alpha > .80). De betrouwbaarheid van meetschalen D2 (*vergelijkingsander*) en I1 (*informatieoverdracht*) was redelijk hoog met alpha = .68 (D2) en alpha = .74 (I1). De betrouwbaarheid van meetschaal I2 (*interpersoonlijk contact*) bleek daarentegen laag met alpha < .60. Om de betrouwbaarheid van de onderzoeksresultaten te vergroten werden vervolgens statistische toetsen uitgevoerd met enkele situationele factoren, waarvan samenhang met 'in bezwaar gaan' werd vermoed (waaronder tevredenheid over de organisatie in het algemeen).

Resultaten

Het responspercentage van de enquêtes bedroeg 53% en gaf een representatieve weergave van de populatie. De bijdrage van verdelende rechtvaardigheid op de afhankelijke variabele 'bezwaar' kwam sterk en significant naar voren uit beide analyses ($\beta = -.73$, $p < .001$), zie figuur 2. Ten aanzien van deze dimensie staat met name gepercipieerde rechtvaardigheid met betrekking tot de uitkomst (functieschaal) van een functiewaarderingsproject sterk in relatie met het al dan niet in bezwaar gaan door werknemers.

De meetschalen met procedurele en interactionele items lieten echter in een regressieanalyse afzonderlijk geen significante resultaten zien. Factoranalyse leidde op dit punt tot interessante uitkomsten: de interactionele en procedurele items vormen samen één achterliggend concept dat wel significant blijkt samen te hangen met de afhankelijke variabele 'bezwaar' ($\beta = -.21$, $p < .05$), zie figuur 2.



Figuur 2. Relatie rechtvaardigheidsperceptie en bezwaar

De gezamenlijk verklaarde variantie van de twee factoren (verdelende rechtvaardigheid als eerste factor en de gekoppelde procedurele/ interactionele rechtvaardigheid als tweede factor) op bezwaar bedraagt in het onderzoek 53%.

Zoals beschreven zijn in de enquêtes enkele controlevragen naar situationele factoren gesteld teneinde de betrouwbaarheid van de onderzoeksresultaten te vergoten. Deze vragen verwijzen naar items waarvan een (causale) samenhang met de variabele ‘in bezwaar gaan’ wordt verondersteld, te weten: functieniveau, afdeling, tevredenheid over de organisatie en beoordeling van informatie tijdens het inloopspreekuur. Uit analyses met deze variabelen is geen significante samenhang gebleken met de variabelen ‘bezwaar’ en ‘totaal ervaren rechtvaardigheid’. Met andere woorden: de hiervoor genoemde situationele factoren hangen niet samen met uitingen van onrechtvaardigheid (bezwaar). Dit vergroot de betrouwbaarheid van de uitspraken over relatieve bijdragen van verdelende, procedurele en interactionele rechtvaardigheid.

Conclusie

De resultaten laten zien dat de neiging om in bezwaar te gaan tegen functiewaarderingsresultaten significant toeneemt naarmate de perceptie van *organizational justice* afneemt. Met de gehanteerde dimensies is meer dan de helft van de variantie van ‘in bezwaar gaan’ in het onderhavige onderzoek te verklaren. De bijdrage van verdelende rechtvaardigheid blijkt het grootst te zijn op het al dan niet in bezwaar gaan door medewerkers. De bijdragen van procedurele en interactionele rechtvaardigheid blijken slechts significant te zijn wanneer ze aan elkaar gekoppeld worden en dus als één dimensie gezien worden. Het feit dat de perceptie van verdelende rechtvaardigheid de grootste bijdrage levert op het in bezwaar gaan tegen functiewaarderingsresultaten door werknemers betekent in feite dat we wat functiewaardering betreft niet heel veel verder zijn dan de *Equity Theory*. Dat wil zeggen dat het gevoel van een functiehouder niet te krijgen toebedeeld wat hem of haar toekomt, doorslaggevend is in de overweging wel of niet in bezwaar te gaan tegen de uitkomsten van een functiewaarderingsprocedure. In de praktijk betekent dit dat een interventie gericht op het verminderen van bezwaren ten aanzien van functiewaardering gezocht moet worden op het vlak van een in de ogen van betrokkenen meer rechtvaardige verdeling. Een ingreep ten aanzien van verdeling lijkt op het eerste gezicht echter lastig, omdat ‘verdeling’ juist het doel is van functiewaardering. Wel kunnen mogelijk interventies worden gepleegd ten aanzien van de *verwachtingen* van medewerkers, en daarmee zo bijdragen om de weging ‘investeringen versus opbrengsten’ meer in balans te krijgen.

Discussie

Op basis van de onderliggende resultaten kunnen betrouwbare uitspraken over het tot stand komen van rechtvaardigheidsoordelen bij de gemeente Beuningen worden gedaan. De betrouwbaarheid van vijf van de zes meetschalen en het *organizational justice* model bleek hoog. De betrouwbaarheid van meetschaal I2 (interpersoonlijk contact) bleek daarentegen laag met $\alpha < .60$. De twee vragen over vertrouwen zijn niet voldoende gebleken om een hoge interne consistentie van deze meetschaal te bereiken. Verbetering van de vragenlijst zou dus bij deze meetschaal gezocht moeten worden.

Met het onderzoek is een goed begin gemaakt met de operationalisering van het *organizational justice* model, maar het is aan te raden om een grootschalig vervolgonderzoek te doen, zodat meer data verkregen wordt en de groep participanten meer heterogeen van samenstelling wordt. Dit zou tevens bijdragen aan de generaliseerbaarheid van de onderzoeksuitkomsten.

SUMMARY

Organizational justice and protests against job ranking

The implementation of job ranking systems is subject of ongoing discussion on the work floor. To avoid employees' protests against job descriptions or appraisal results, it is important to understand the background of the discontent. In this article, the realization of organizational justice judgment by employees is studied during a job ranking process in a Dutch municipality.

In literature, it is common to study organizational justice from three perspectives: distributive, procedural and interactional justice (see Cropanzano, 2001; Folger & Cropanzano, 1998; Thierry, 2002). These approaches each propose a different way of conceptualizing justice. Distributive justice refers to Adams' Equity Theory (1965). This perspective deals with perceived fairness of 'input' versus 'output' ratio (labor versus salary). More recent studies about organizational justice focus on the role of procedural and interactional justice. Procedural justice concerns the perceived fairness of 'voice', structures and consistency in decision-making. Interactional justice deals with perceived fairness of politeness, dignity and respect during a process and the explanations provided.

The aim of this study is to gain insight in the realization of organizational justice and the contribution of distributive, procedural and interactional justice to objection against job ranking results. The results show a high correlation between distributive justice items and protests against appraisal results. The contribution of procedural and interactional justice items did not prove to be significant in regression analysis. In factor analysis, however, the coupled procedural and interactional items showed a small significant contribution to grievance against appraisal results. These results explain more than fifty percent of the variance of 'grievance' in this study. The fact that the contribution of distributive justice (labor / salary ratio) seems decisive to explain protests against job ranking results in this study, subscribes the importance of perceived outcome fairness. More recent approaches in organizational justice studies, procedural and interactional justice, seem less important. This means that Equity Theory still has an important role in understanding objection against job ranking results in this study.

In practice, this means that an intervention to increase justice perception (and avoid grievance) in job ranking processes should be found in this perspective. This seems difficult, while distribution is the core function of job ranking. For employees, to gain a more balanced 'input versus output' ratio (and less protests), a focus on the expectations of a job ranking process can be the key to success.

Literatuur

- Adams, J.S. (1965). Inequity in social exchange. In L. Berkowitz (ed.), *Advances in experimental social psychology* (pp. 267-299). New York: Academic Press.
- Colquitt, J.A. (2001). 'On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure'. *Journal of applied psychology*, Vol. 86, pp. 386-400.
- Colquitt, J.A., D.E. Conlon, M.J. Wesson, C.O.L.H. Porter & K. Yee Ng (2001). 'Justice at the millennium: A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research'. *Journal of applied psychology*, Vol. 86, pp. 425-445.
- Cropanzano, R. (2001). *Justice in the workplace*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Folger, R. & R. Cropanzano (1998). *Organizational justice and human resource management*. London: Sage.
- Leventhal, G.S. (1980). 'What should be done with equity theory? New approaches to the study of fairness in social relationships'. In: K. Gergen, M. Greenberg & R. Willis (eds.), *Social exchange: Advances in theory and research*. New York: Plenum Press, pp. 27-55.

Leventhal, G.S., J. Karuza & W.R. Fry (1980). 'Beyond fairness: a theory of allocation preferences'. In: G. Mikula (ed.), *Justice and social interaction*. New York: Springer Verlag, pp. 167-218.

Thierry, H. (2002). *Beter belonen in organisaties*. Assen: Koninklijke van Gorcum.

Noten

- 1 Met uitzondering van enquêtevragen ten aanzien van *distributive justice*, omdat dit type vragen – vanwege het rationele ‘wegings’karakter – zich meer lenen voor directe vraagstelling.
- 2 Leventhal-criteria:
 - The Consistency Rule* – procedures om tot een verdeling te komen moeten consistent zijn, ongeacht wie betrokken is en ongeacht het moment;
 - The Bias-Suppression Rule* – procedures moeten vrij zijn van vooroordelen en belangen;
 - The Accuracy Rule* – beslissingen moeten gebaseerd zijn op volledige en juiste informatie;
 - The Representativeness Rule* – in het allocatieproces moeten representatieve subgroepen gevormd worden waarin betrokken (sub)groepen vertegenwoordigd zijn.