

Rola poczucia sprawiedliwości i cynizmu organizacyjnego w inicjowaniu pozytywnych i negatywnych zachowań wobec pracodawcy

MACIEJ MACKO

Instytut Psychologii, Uniwersytet im. Adama Mickiewicza w Poznaniu

ALEKSANDER GRUDZIŃSKI

Instytut Psychologii, Uniwersytet im. Adama Mickiewicza w Poznaniu

Praktycy kierowania i badacze zachowań organizacyjnych często podejmują próby odpowiedzi na pytanie: jakie czynniki decydują o tym, że jedni pracownicy są gotowi do osobistych poświęceń dla organizacji, a inni działają nieefektywnie i częściej dezorganizują działania firmy? Szczególne zainteresowanie budzi pytanie, czy wrogie zachowania pracowników mogą być wynikiem negatywnych ocen atrakcyjności samej organizacji? W niniejszej pracy dokonujemy pomiaru sprawiedliwości organizacyjnej i cynizmu organizacyjnego oraz badamy ich związki z zachowaniami uczestnictwa i zachowaniami wskazującymi na wycofanie z organizacji. Badanie pokazuje, że poczucie sprawiedliwości organizacyjnej może stanowić firmowy zasób ograniczający cyniczne postawy pracowników, współwystępuje z zachowaniami promocyjnymi wobec pracodawcy i zmniejsza ryzyko wystąpienia zachowań negatywnych. Dzięki wynikom staramy się pokazać cechy środowiska pracy, które pracownicy mogą postrzegać, jako uzasadnienia dla ograniczania swojego udziału w organizacjach pracodawców.

Słowa kluczowe: sprawiedliwość organizacyjna, cynizm organizacyjny, zachowania uczestnictwa organizacyjnego, zachowania wycofania z organizacji.

Wstęp

Zarówno teoretycy, jak i badacze zachowań organizacyjnych są coraz bardziej zaangażowani w poszukiwanie praktycznych odpowiedzi ułatwiających współczesnym organizacjom zarządzanie personelem w sytuacji wzrastającej różnorodności i zmienności. Powodem obrania takiego kierunku może być chociażby wzrastające zapotrzebowanie praktyków zarządzania na łatwe do zastosowania techniki menedżerskie. Nawet czasopisma naukowe, dotychczas sprawozdające wyniki tzw. badań podstawowych, zwracają się w stronę oferowania także rozwiązań o dużej wartości aplikacyjnej.

Jedna z najbardziej poszukiwanych obecnie odpowiedzi dotyczy odnalezienia organizacyjnych korelatów pozytywnych oraz negatywnych zachowań pracowników. Co takiego sprawia, że pracownicy niektórych organizacji zachowują wysoką aktywność zawodową, chętnie uczestniczą w życiu firmy, są kreatywni i wspomagają innowacje, czym w zauważalny sposób przyczyniają się do poprawy jakości pracy? Co takiego robią pracodawcy, jak organizują pracę, że pracownicy sami sugerują rozwiązania, proponują usprawnienia, które powodują stały wzrost wydajności i ograniczanie ponoszonych kosztów? Co zaś powoduje, że niekiedy pracownicy w sposób świadomy lub poprzez zaniedbania dezorganizują funkcjonowanie firmy, spóźniają się i unikają przyjęcia odpowiedzialności za wyniki własnej pracy? Co takiego dzieje się w organizacji pracodawcy, że osoby zatrudnione popełniają, a następnie ukrywają własne błędy, blokują lub kontestują wprowadzane zmiany, nie wypełniają poleceń przełożonych, lub wypełniają je, lecz w sposób niechlujny?

W niniejszym badaniu interesowało nas empiryczne zweryfikowanie dość powszechnego przekonania, że pracownicy dobrze traktowani w relacjach zatrudnienia będą starali się pracować jak najlepiej, żeby nie zawieść kierownictwa, które owe starania odpowiednio docenia. Testujemy hipotezę, że pracownicy oceniający pracodawcę jako sprawiedliwego, nie będą mieli podstaw ku temu, by przyjmować postawę cyniczną i działać na szkodę organizacji. Będą starali się wspomagać ogólną efektywność organizacji dzięki postawie pełnej partycypacji i poprzez podejmowanie zachowań obywatelskich (uczestniczących, etosowych). Zaś ci pracownicy, którzy uważają się za pokrzywdzonych i niesprawiedliwie traktowanych, będą skłonni przejawiać postawę sprzeciwu jednakże niekoniecznie otwartego, ale opierającego się na psychologicznym wycofywaniu się z uczestnictwa w życiu firmy i podejmowaniu mniej nasilonych działań na szkodę organizacji. Będą bardziej cyniczni, mniej skorzy do współpracy i bardziej kontrproduktywni.

Poszukując odpowiedzi na postawione pytania, w wyjaśnianiu postaw cynicznych w organizacjach, odwołaliśmy się do szeroko rozpropagowanych

w krajach zachodnich koncepcji wyjaśniających zachowania pracowników, czyli do pojęć: sprawiedliwości organizacyjnej (Greenberg, 1993), cynizmu organizacyjnego (Dean, Brandes i Dharwadkar, 1998), zachowań obywatelskich (Organ, Podsakoff, MacKenzie, 2006) i wycofania z ról organizacyjnych (Skogstad, Notelaers, 2009).

Sprawiedliwość i cynizm

Badania sprawiedliwości organizacyjnej zostały zainicjowane przez Jeralda Greenberga w 1987 roku (za: Colquitt, Greenberg, Shaw, 2005). Pojęcie to obejmuje ogół spostrzeżeń pracowników na temat sposobu podejmowania decyzji w ramach organizacji, jakości i rezultatów tych decyzji oraz sposobu traktowania pracowników dotkniętych tymi decyzjami. Opinie pracowników na temat sprawiedliwości organizacyjnej mają naturę heurystyk, lecz powstają na bazie ocen trwałych relacji z pracodawcą. Poczucie sprawiedliwości może także powstawać jako efekt porównań warunków pracy w organizacji macierzystej z innymi organizacjami. Porównywany jest między innymi sposób rozwiązywania sporów między pracownikami, uczciwość pracodawców względem pracowników, terminowość wypłacanych świadczeń oraz ich adekwatna wysokość w stosunku do zajmowanego stanowiska, wyników i uciążliwości wykonywanej pracy.

Dotychczas, z uwagi na złożoność konstruktów sprawiedliwości najczęściej dokonywano pomiaru czterech jej typów (Colquitt i in., 2005). Sprawiedliwość dystrybucyjną definiowano jako jakość zasad decydujących o rozdziale zysków, dóbr i nagród (np. wynagrodzenie, premie, dodatki). Sprawiedliwość proceduralną ujmowano jako postrzegany przez pracowników poziom kontroli nad procesem decyzyjnym oraz możliwość wpływania na ostateczny ich wynik. Sprawiedliwość interakcyjną wyjaśniano jako jakość relacji interpersonalnych w miejscu pracy, spójność, klarowność oraz dostępność informacji na temat podejmowanych w przedsiębiorstwie decyzji i działań. Ten element badano głównie w aspekcie relacji z przełożonymi, jako kluczowymi reprezentantami pracodawcy. Z czasem, dzięki metaanalizom sukcesywnie napływających danych empirycznych, dokonano rozdziału sprawiedliwości interakcyjnej na obszar interpersonalny i informacyjny (Greenberg, 1993). W badaniach prowadzonych w Polsce odnaleziono także istotną rolę specyficznego wymiaru sprawiedliwości, a mianowicie retribucji obejmującej rodzaj przydzielanych pracownikom kar i odnoszącej się do ocen stopnia, w jakim konsekwencje wyciągane wobec pracowników są uzasadnione i adekwatne do przewinień (Macko, 2009). Pracownicy w naszym kraju wydają się szczególnie podatni na ten ostatni rodzaj (nie)sprawiedliwości.

Drugą zmienną, której rolę w motywowaniu zachowań organizacyjnych staraliśmy się wyjaśnić jest cynizm organizacyjny (Dean i inni, 1998; Macko, Łaciak, 2012). W przyjętym tu modelu wyjaśniającym wzmacnia on zachowania negatywne pracowników. Przyjęliśmy definicję teoretyczną i operacjonalizację najlepiej oddającą naturę cynizmu organizacyjnego. Cynizmu, który nie byłby utożsamiany ze zmienną osobowościową, ale stanowiłby konstrukt poznawczo-behawioralny zbudowany na bazie ocen sprawiedliwości organizacji pracodawcy, w której pracownik aktualnie uczestniczy. W tym ujęciu, jest to zatem negatywna postawa pracownika wobec własnej organizacji złożona z trzech głównych elementów: a) przekonania, że firma pracodawcy jest niespójna i nieuczciwa; b) negatywnego afektu wobec organizacji; c) tendencji do reakcji spójnych zarówno z tymi przekonaniem, jak i afektem wobec zatrudniającej organizacji. Negatywny afekt w stosunku do pracodawcy nie pojawia się w sposób samoczynny, jako reakcja automatyczna, lecz wynika z oceny długotrwałej relacji z pracodawcą. Nasza hipoteza zakładała, iż niesprawiedliwość organizacji, poprzez deklarowanie rozmaitych zasad, wartości, ważnych norm i standardów (relacyjnych i związanych z produktywnością), a następnie nieodwoływanie się do nich w faktycznym działaniu sprawia, że pracownicy stają się cyniczni i w rezultacie zwiększa się ich gotowość do wycofywania się z życia firmy i demonstrowania negatywnych zachowań wobec pracodawcy.

Brak poczucia sprawiedliwości organizacyjnej jest często wskazywany, jako istotny motyw wzrostu ogólnej kontrproduktywności (np. Ambrose, Seabright, Schminke, 2002). Zachowania kontrproduktywne, to wszelkie zachowania szkodzące celom organizacji, naruszające normy organizacyjne i/lub wpływające na spadek produktywności (Spector i in., 2008). Kontrproduktywnością są zatem takie zachowania, które negatywnie wpływają na wyniki firmy, wizerunek firmy u dostawców i klientów lub na morale innych pracowników. Ten typ zachowań w miejscu pracy jest szczególnie trudnym przedmiotem badań głównie z powodu bogactwa terminologicznego występującego w literaturze, różnic w sposobie traktowania osób dopuszczających się kontrproduktywności w ramach różnych kultur organizacyjnych oraz znaczących różnic w operacjonalizacjach i sposobach ich empirycznego pomiaru (np. Neuman, Baron, 2005). Na ogół, jest to bowiem ten typ zachowań niejawnych, do których dostęp obserwatorów jest bardzo ograniczony. Dla zachowania ciągłości w operowaniu przyjętym paradygmatem poszukującym zmiennych kontrproduktywności w środowisku pracy usunęliśmy z uniwersum mierzonych zachowań kontrproduktywnych intencjonalne zachowania agresywne. Jak bowiem sugerują wcześniejsze doniesienia badaczy, agresja interpersonalna w miejscu pracy nie musi wynikać z charakteru organizacji i jej kultury, a swą genezę może brać z różnych źródeł, najczęściej zmiennych dyspozycyjnych

związanych z osobowością (np. Hershcovis, Barling, 2009). Tym samym zrezygnowaliśmy z wyjaśniania negatywnych zachowań pracowników w ujęciu „zgeneralizowanych zachowań kontrproduktywnych” i wyodrębniliśmy z tej obszernej grupy zachowania wskazujące na wycofanie zaangażowania w pracę. Zachowania wycofania wpisują się w przytoczoną definicję kontrproduktywności lecz daleko lepiej wyjaśniają zachowania agresywne nie-wprost (bierno-agresywne) i precyzyjniej obrazują spadek zaangażowania w życie organizacji.

Na przeciwnym krańcu dymensji opisującej behawioralne efekty zaangażowania pracowników leżą tzw. zachowania uczestnictwa organizacyjnego (obywatelskie, etosowe). Można je określić jako takie zachowania pracowników, w których wykraczają oni poza podstawowe obowiązki i role zawodowe, a w konsekwencji stają się aktywnymi uczestnikami organizacji, stale dążącymi do polepszenia wydajności pracy, czym przyczyniają się do usprawniania funkcjonowania organizacji (Organ i inni, 2006). Inicjatywa i lojalność tych osób może być efektem pozytywnej oceny stosunku pracodawcy do pracowników i być świadectwem funkcjonalnej kultury organizacyjnej.

Metoda

Osoby badane i przebieg badań

W badaniu wzięło udział 145 respondentów, będących pełnoletnimi osobami pracującymi na terenie województwa Wielkopolskiego. Byli reprezentantami rozmaitych organizacji (produkcja, handel, usługi, sfera budżetowa) o zróżnicowanym stażu i pracującymi na różnych stanowiskach. Do wypełniania ankiety zapraszane były jednak osoby spełniające dwa podstawowe warunki.

Pierwszy warunek dotyczył długości stażu pracy w organizacji. Minimalny staż w organizacji został określony na 12 miesięcy, ponieważ przyjęto, że aby dysponować dostateczną ilością codziennych obserwacji dotyczących sprawiedliwości w organizacji oraz na ich podstawie zbudować trwałą postawę wobec zatrudniającej organizacji, pracownik powinien być związany z organizacją pracodawcy od minimum roku.

Drugi warunek dotyczył własności organizacji pracodawcy. Osoba badana musiała pracować dla zewnętrznego podmiotu, a nie w firmie, której jest właścicielem, lub w której w jakikolwiek sposób byłaby uwikłana w relacje własnościowe poza standardową relacją zatrudnienia. Warunek ten ogranicza sytuacje, w których osoba badana mogłaby jednocześnie utożsamiać się zarówno z pracownikiem dokonującym ocen, jak i z pracodawcą, który podlega ocenie.

Demograficzna charakterystyka grupy badawczej przedstawia się następująco: płeć: 46% mężczyzn i 54% kobiet; wiek: $M=31,6$ ($SD=11,15$); staż pracy ogółem: $M=9,73$; staż pracy w obecnej firmie: $M=5,22$; wykształcenie: 0,7% osób miało wykształcenie podstawowe; 3,4% zawodowe; 42,1% średnie lub pomaturalne; 53,8% wyższe i/lub podyplomowe; forma zatrudnienia: 69,7% osób było zatrudnionych na cały etat a 32,1% miało inne formy zatrudnienia; rodzaj pracodawcy: 42,1% osób było zatrudnionych przez firmę polską, 30,3% przez zagraniczną, 25,5% przez sferę budżetową, 2,1% przez organizację pozarządową lub non profit; branża: 11% respondentów było zatrudnionych przez firmę zajmującą się produkcją, 65,5% usługami, 14,5% handlem, 9% inną.

Narzędzia badawcze

Dane były pozyskane metodą kwestionariuszową. W przygotowaniu narzędzi wykorzystano metodę sędziów kompetentnych (SME), a przy pilotażu i walidacji wykorzystano eksploracyjną analizę czynnikową (EFA) oraz pomiary rzetelności metodą *alfy* Cronbacha. W przeprowadzonym badaniu wyróżniono następujące zmienne:

Poczucie sprawiedliwości organizacyjnej, jako główna zmienna wyjaśniająca. Wykorzystano narzędzie stworzone przez Macko (2009), jednak ponownie sprawdzono parametry psychometryczne narzędzia. Rzetelność została policzona dla całej 30-elementowej skali „Zgeneralizowanego poczucia sprawiedliwości” ($\alpha=.95$) oraz dla poszczególnych podskal. *Alfa* dla skali „Sprawiedliwości dystrybutywnej” wyniosła .91, dla „Sprawiedliwości proceduralnej” .89, dla „Sprawiedliwości retributywnej” .85, dla „Sprawiedliwości interpersonalnej ze strony przełożonych” .92 oraz dla „Interpersonalnej ze strony współpracowników” .80. Wyniki rzetelności uzyskane w nowej grupie osób badanych są zadowolające i w pełni zbieżne z uzyskanymi przez autora kwestionariusza.

Cynizm organizacyjny. Do pomiaru tej zmiennej stworzono Skalę Cynizmu Organizacyjnego (Macko, Łaciak, 2012). Wyjściem do budowy skali była teoretyczna analiza literatury zachodniej poświęconej zjawiskom mającym podobny charakter w założeniach operacjonalizacji jak m.in.: cynizm społeczny (Mirvis, Kanter, 1989), brak zaangażowania w pracę (np. Schaufeli, Bakker, 2003), brak normatywnego i emocjonalnego związania z pracą (Meyer, Allen, 1991) i wypalenie zawodowe (Maslach, Leiter, 1997). W pierwszym etapie prac powstał zestaw pozycji testowych, które odzwierciedlałyby teoretyczne założenia wyjaśniające cynizm, jako postawę wobec organizacji pracodawcy. Decyzją sędziów kompetentnych, do ostatecznej wersji skali trafiło 19 twierdzeń. Do określenia liczby czynników użyto kryterium Kaisera. Ustalono, że ostatecznie należy wyodrębnić 4 czynniki, które wyjaśniają łącznie ponad 64% wariacji.

Statystyki rzetelności zostały policzone dla całej 19 elementowej skali „Cynizmu organizacyjnego” ($\alpha=.90$) oraz dla poszczególnych podskal. *Alfa* dla skali „Anomia” wynosi .88; dla „Wypalenia organizacyjnego” .83; dla „Dystansu emocjonalnego” .83; a dla „Obniżonej kontroli” .81. Dodatkowe wskaźniki, jak np. trafność doboru próby pozwalają uznać, że skala jest rzetelnym narzędziem pomiarowym.

Zachowania wycofania, jako główna zmienna wyjaśniana. Do jej pomiaru stworzono Skalę Pracowniczych Zachowań Wycofania, która powstała na bazie kwestionariusza zachowań kontrproduktywnych CWB-C autorstwa Spectora i współpracowników (2008), jednak usunięto stwierdzenia odnoszące się bezpośrednio do zachowań agresywnych. Rzetelność tak powstałej Skali Zachowań Wycofania Organizacyjnego wyniosła ($\alpha=.92$). *Alfa* dla podskali „Nielojalność” wynosi .80; dla „Nadużyć czasu pracy” .81; dla „Próżniactwa” .83; a dla „Zachowań niekoope-ratywnych” .74.

Zachowania uczestnictwa. Do pomiaru zmiennej stworzono Skalę Pracowniczych Zachowań Uczestnictwa Organizacyjnego zbudowaną z przejawów zachowań wskazujących na ponadnormatywne zaangażowanie pracownika w życie organizacji. *Alfa* Cronbacha skali „Zgeneralizowanych zachowań uczestnictwa” wyniosła ($\alpha=.92$). *Alfa* dla podskal określonych dzięki analizie czynnikowej była następująca: „Inicjatywa w zespole” .89; „Inicjatywa zadaniowa” .88; „Zachowania ogodowe” .83; „Zachowania promocyjne” .84; a „Altruizm organizacyjny” .82.

Wyniki

Pierwsza hipoteza, o ujemnym związku między poczuciem sprawiedliwości organizacyjnej, a cynizmem, została potwierdzona ($-.50^{**}$). W organizacjach ocenianych jako niesprawiedliwe znacząco spada również zaufanie do pracodawcy ($.65^{**}$). Wydaje się to spójne z potoczną wiedzą łatwą do zweryfikowania dzięki opiniom osób pracujących. Organizacja, która uczciwie postępuje względem swoich pracowników może liczyć na pozytywne oceny zasad panujących w firmie oraz udział w ich promocji i dalszym wzmacnianiu.

Warto zaznaczyć, że w ramach podskal analizowanych zmiennych najslabszy związek występuje w korelacji sprawiedliwości dystrybtywnej z cynizmem ($-.20^*$). Wbrew powszechnym przekonaniom wysokość płacy ma najmniejsze, spośród wszystkich typów organizacyjnej sprawiedliwości, znaczenie dla powstania postawy cynicznej. Trzeba także podkreślić, że zarówno niesprawiedliwość interakcji z kierownictwem ($.45^{**}$) jak i ze współpracownikami ($.39^{**}$) może za sobą pociągać występowanie postaw cynicznych i nadużywanie niespójnych, odgórnie wdrażanych zasad do realizacji własnych celów w ramach organizacyjnego systemu. Jednakże, największe znaczenie w budowaniu postawy cynicznej

wobec organizacji ma sytuacja niesprawiedliwości przydzielanych kar (.49**). Pracownicy stają się bardziej cyniczni i niechętni zmianom w organizacji, jeśli żywią przekonanie, że i tak dotkną ich niekorzystne konsekwencje wdrożeń, lub że w przypadku braku skuteczności w osiąganiu zakładanych celów zespołu mogą stać się kozłami ofiarnymi, którym przypisze się winę za niepowodzenia niezależnie od faktycznie poniesionych nakładów i rzeczywistego zaangażowania.

Tabela 1. Korelacje skal cynizmu ze skalami poczucia sprawiedliwości organizacyjnej i zaufania do pracodawcy

	Skale cynizmu organizacyjnego				
	Anomia/ alienacja	Wypalenie organizacją	Dystans emocjonalny	Obniżona kontrola	Wskaźnik ogólny
Poczucie sprawiedliwości organizacyjnej	-,478**	-,372**	-,255**	-,270**	-,495**
Sprawiedliwość dystrybucji	-,225**	-,142	-,105	-,065	-,204*
Sprawiedliwość procedur	-,384**	-,327**	-,174*	-,304**	-,412**
Sprawiedliwość retribucji	-,512**	-,298**	-,356**	-,204*	-,490**
Sprawiedliwość interpersonalna kierownika	-,430**	-,381**	-,228**	-,192*	-,451**
Sprawiedliwość interpersonalna współpracowników	-,368**	-,282**	-,196*	-,320**	-,393**
Zaufanie do pracodawcy	-,339**	-,196*	-,121	-,196*	-,303**

* Korelacja jest istotna na poziomie $p < 0,05$

** Korelacja jest istotna na poziomie $p < 0,01$

Zarówno obniżone poczucie sprawiedliwości (.38**), jak i cynizm pracownika (.41**) sprzyja występowaniu większej ilości negatywnych zachowań wskazujących na wycofanie uczestnictwa pracowników z organizacji.

Tabela 2. Korelacje skal cynizmu i sprawiedliwości organizacyjnej ze skalami pozytywnych i negatywnych zachowań organizacyjnych

	Poczucie sprawiedliwości	Cynizm organizacyjny
Zachowania pozytywne	,033	-,028
- Inicjatywa w zespole	,099	,092
- Inicjatywa zadaniowa	,050	-,030

	Poczucie sprawiedliwości	Cynizm organizacyjny
- Zachowania ugodowe	,090	-,050
- Zachowania promocyjne	,259**	-,191*
- Wsparcie współpracowników	,154	,131
Zachowania negatywne	-,376**	,409**
- Naruszenia czasu pracy	-,286**	,273**
- Zachowania nielojalne	-,439**	,383**
- Próźnowanie	-,250**	,370**
- Zachowania niekooperatywne	-,336**	,375**

* Korelacja jest istotna na poziomie $p < 0,05$

** Korelacja jest istotna na poziomie $p < 0,01$

Szczególne silna współzależność widoczna jest w kontekście zachowań wskazujących na spadek lojalności pracownika. Największe znaczenie w uruchomieniu tego typu zachowań wykazuje niesprawiedliwość interakcji z przełożonymi (.44**). Niesprawiedliwość relacji z kierownictwem sprawia, że pracownicy marnują więcej czasu i unikają wykonywania stawianych zadań lub pozorują nawał pracy faktycznie nic nie robiąc. Sposób postrzegania przełożonego i jakości procedur wydaje się mieć największe, bezpośrednie przełożenie na jakość i ilość świadczonej pracy oraz na podejmowanie prób promowania pracodawcy w otoczeniu.

Najbardziej cyniczni są pracownicy postrzegający niesprawiedliwość zasad karanania, niesprawiedliwość przełożonego oraz nieskuteczność codziennych procedur (od .49** do .41**). Cynizm organizacyjny sprzyja dalej podejmowaniu zachowań nielojalnych (.38**), jak np. oczernianie pracodawcy, odmawianie współpracy innym ludziom w pracy (.38**) i próźnowanie (.37**) w czasie przeznaczonym na wykonanie zadań. Pracownik cyniczny może przedłużać swoje przerwy, oddawać się rozmyślaniom zamiast pracować. Popełnione błędy raczej skrzętnie ukryje lub obwini kogoś innego, by nadal chronić swój wizerunek dobrego pracownika. Można przewidywać, że podczas pracy z komputerem wykorzysta połączenie z Internetem do przeglądania portali społecznościowych, na których zapewne nie omieszka ponarzekać na swojego szefa, współpracowników i klimat panujący w pracy.

Hipoteza zakładająca istnienie pozytywnego związku między wskaźnikiem zgeneralizowanej sprawiedliwości organizacyjnej a zgeneralizowanymi zachowaniami uczestnictwa nie znalazła potwierdzenia w niniejszym badaniu empirycznym (.03; ni). Same sprawiedliwe traktowanie nie wpływa znacząco na wzrost ogólnego zaangażowania w życie organizacji. Co jednak szczególnie warto podkreślić, istotne statystycznie i zgodne z oczekiwaniami okazały się związki między spontanicznym, wewnętrznym motywowanym zaangażowaniem w pozytywne

zachowania promocyjne, czyli zachowaniami uruchamianymi nie tyle uległością, lecz własną inicjatywą, a których bezpośrednim beneficjentem jest pracodawca. Ten typ pozytywnych zachowań istotnie wiąże się zarówno ze zgeneralizowanym poczuciem sprawiedliwości (.26**), jak i jej dwoma wymiarami: sprawiedliwością proceduralną (.31**) oraz sprawiedliwością interpersonalną ze strony kierownictwa (.31**). Sprawiedliwe procedury, kompetentni kierownicy i zaufanie do pracodawcy przekłada się na chęć do zwiększonej pozytywnej reklamy pracodawcy we własnym środowisku i przejmowanie większej inicjatywy w wykonywanie zadań oraz aktywne poszukiwanie usprawnień. Okazuje się więc, że sprawiedliwa firma jest w stanie dodatkowo pobudzać wewnętrzną motywację pracowników, na której bezpośrednio korzysta.

Tabela 3. Korelacje skal sprawiedliwości organizacyjnej i zachowań pozytywnych

	Skale sprawiedliwości				
	Dystrybucji	Procedur	Retrybucji/ Karania	Relacji z przełożonymi	Relacji ze współpracownikami
Zachowania pozytywne	-,210*	,116	-,031	-,014	,043
- Inicjatywa w zespole	-,080	,009	-,085	-,034	-,084
- Inicjatywa zadaniowa	-,189*	,111	-,023	-,021	,015
- Zachowania ugodowe	-,302**	,032	-,035	-,041	,093
- Zachowania promocyjne	-,006	,310**	,143	,306**	,170*
- Wsparcie współpracowników	-,160	-,071	-,148	-,141	-,079

* Korelacja jest istotna na poziomie $p < 0,05$

** Korelacja jest istotna na poziomie $p < 0,01$

Szczególnie zaskakującym rezultatem była ujemna korelacja sprawiedliwości dystrybucyjnej z zachowaniami uczestnictwa (-.21*). Korelacja co prawda okazała się niska i na granicy istotności, ale mimo to prowadzi do wniosku, że sprawiedliwa, godna w oczach pracownika wypłata, nie powoduje automatycznie wzrostu zaangażowania w zadania. Przypominamy jednak, że mówimy o zachowaniach pozytywnych stanowiących dodatkowy, ponadnormatywny wkład pracownika i wykraczających daleko poza podstawowe role organizacyjne. Być może organizacje, które wynagradzają właściwie już motywują do świadczenia

pracy na wysokim poziomie wykonania i w firmach takich rzadko pojawia się konieczność wzmoczenia wysiłków w sytuacjach kryzysowych. Wynagradzanie pieniężne każdego przejawu dodatkowej własnej inicjatywy tworzyłyby wśród pracowników specyficzny dysonans i przeświadczenie, że im wyższą pensję się dostaje i im bardziej jest się docenianym, tym ważniejsze stają się własne, podstawowe zadania na stanowisku. Takie, które określone są umową o pracę i zakresem obowiązków. To może powstrzymywać od świadczenia dodatkowego wkładu w organizację. Wyjaśnienie takie byłoby spójne z doniesieniami Feldmana (2006), który utrzymuje, że firmy sprawiedliwe, budujące tzw. tradycję moralną, nigdy nie są liderami płacowymi. Ich kartą przetargową w staraniach o najlepszych pracowników jest efektywny klimat społeczny – etyczne, sensowne i sprawiedliwe środowisko pracy zbudowane na kapitale zaufania. Innym uzasadnieniem może być fakt, że odpowiednio wysokie wynagrodzenie podstawowe może zniechęcać niektórych pracowników do podejmowania dodatkowych zadań (-.19*) i świadczenia zachowań ugodowych (-.30**), jak np. przychodzenie do pracy na nadgodziny poza harmonogramem pracy, ponieważ nie mają oni potrzeby dorabiania do pensji. Nie chcielibyśmy jednak czynić pochopnych interpretacji bez dokładniejszej empirycznej weryfikacji powyższych hipotez roboczych w specjalnie ku temu zaprojektowanym badaniu.

Hipoteza zakładająca, że przy wysokim poziomie cynizmu organizacyjnego będzie występowało mniej zgeneralizowanych zachowań uczestnictwa również nie zyskała potwierdzenia (.03; ni). Jednakże niektóre podskale wykazują istotne związki uwidaczniając niezwykle ciekawy wzorzec zachowań. Skala cynizmu wskazująca na wypalenie zawodowe i znużenie pracą negatywnie koreluje z zachowaniami promocyjnymi (-.31**). Oznacza to, że jeśli dany pracownik ma silne poczucie niezadowolenia, przeciążenia i zmęczenia wykonywanymi zadaniami, to przejawia w pracy zdecydowanie mniej inicjatywy własnej, lecz nadal robi to, co do niego należy w ramach podstawowych zadań stanowiska. Ogranicza się do wykonywania minimum obowiązków, znikomy jest wkład w samodzielne inicjowanie jakichkolwiek działań na korzyść pracodawcy.

Dyskusja

Podsumowując, naczelną hipotezę postawioną w badaniu zyskała potwierdzenie. Poczucie niesprawiedliwości sprzyja przyjmowaniu cynicznych postaw wobec pracodawcy. Niesprawiedliwość pracodawcy staje się wystarczająco dobrym uzasadnieniem powstrzymywania się od podejmowania inicjatywy własnej w pracy, ograniczania własnego wkładu w pracę i popełniania mniej natężonych przejawów kontrproduktywności.

W rezultatach badań zaskoczył nas fakt, że spośród wszystkich podskal sprawiedliwości, to wątek dystrybucji wykazuje najsłabszy związek zarówno z cynizmem, jak i wycofaniem. To odkrycie stoi w sprzeczności z potocznym przekonaniem o nadrzędnym związku niedostatku otrzymywanych wynagrodzeń z niechęcią do własnego pracodawcy i pozwala rzucić nowe światło na to zagadnienie. W rzeczywistości, to sposób traktowania, a nie wynagrodzenie najsilniej oddziałuje na ilość i jakość świadczonej pracy. Stawia to przed pracodawcami i ich kluczowymi reprezentantami – menedżerami trudne wyzwania w zakresie budowania pozytywnych relacji zatrudnienia i pokazuje konieczność przejęcia pełnej odpowiedzialności za tworzenie efektywnego klimatu współpracy w zarządzanym zespole. Warto pamiętać, że cynizm nie działa wybiórczo omijając pewne piętra organizacyjnej struktury i dotyczy także pracowników na stanowiskach kierowniczych. Niewłaściwymi, niesprawiedliwymi decyzjami, cyniczni menedżerowie mogą wpływać na dalsze rozpowszechnianie się postaw cynicznych w organizacji, co może w konsekwencji powodować znaczący wzrost kontrproduktywności.

Nie udało się potwierdzić hipotezy, że zgeneralizowane poczucie sprawiedliwości ma silny, pozytywny związek z zachowaniami uczestnictwa. Sprawiedliwe traktowanie w relacjach zatrudnienia, stanowi raczej podstawowe oczekiwanie pracowników odnośnie kształtu relacji zatrudnienia i nie przekłada się automatycznie na dostrzegalny wzrost ich zaangażowania. Sugeruje to większy udział zmiennych dyspozycyjnych związanych z osobowością w kształtowaniu się generalnych postaw obywatelskich w organizacjach (np. altruizm, sumienność, otwartość na doświadczenia). Silne korelacje w ramach poszczególnych typów zachowań pozytywnych pokazują jednak wyraźnie, że w organizacjach niesprawiedliwych, gdzie pracowników cynicznych będzie więcej, istotnie maleje także liczba tzw. zachowań promocyjnych. Jest to specyficzny rodzaj zachowań obywatelskich wskazujących dodatkowe, motywowane wewnątrznie zachowania pracowników aktywnie wspomagających efektywność własnych organizacji. Inaczej mówiąc, w niesprawiedliwych firmach istotnie spada jedynie liczba tych zachowań spontanicznych, które inicjują sami pracownicy, by wspomóc swoje organizacje. Paradoksalnie to ten typ zachowań, na których pracodawcom powinno zależeć najbardziej.

Analogicznie do analiz poczucia sprawiedliwości, nie potwierdziliśmy tym badaniem hipotezy zakładającej, że zwiększony cynizm pracowników powoduje spadek ilości zgeneralizowanych zachowań uczestnictwa. Ponownie, istotnie lecz słabo cynizm związany jest z osłabieniem zachowań promocyjnych. Te ostatnie rezultaty mogą wskazywać nowe, niezwykle ciekawe kierunki badań. Szczególnie interesujące wydaje się z naszej perspektywy zbadanie pośrednictwa cynizmu w kształtowaniu szerszego wachlarza zachowań organizacyjnych i próba

odpowiedzi na pytanie, czy cynizm może stanowić rodzaj bezpiecznika chroniącego firmy przed podejmowaniem przez pracowników szczególnie agresywnych zachowań, jak mobbing, dyskryminacja lub kradzieże? Być może cynicy, dzięki wyostrzonemu zmysłowi obserwacji codziennych organizacyjnych praktyk potrafią doskonale oceniać, które widoczne zachowania zapewniają im sukces wizerunkowy w oczach przełożonych. Te zachowania pozytywne mogą być nadal podejmowane w trosce o pozytywną autoprezentację. Inne, jak zachowania wymagające własnej inicjatywy, lecz nie podlegające bezpośredniej ocenie, będą blokowane bez szkody dla własnego wizerunku w organizacji.

Na wyniki badań mógł mieć jednak wpływ dobór grupy badanych, wśród których istnieje nadreprezentacja osób z wykształceniem wyższym z rejonu Wielkopolski, co z racji swej regionalnej struktury zatrudnienia i warunków pracy, może nie być w pełni reprezentatywne dla wszystkich regionów Polski.

Uzyskane dane pozwalają nam jednak stwierdzić, że niezwykle istotną rzeczą w kształtowaniu efektywnej kultury organizacyjnej, pozbawionej przejawów cynizmu i pracowniczej kontrproduktywności jest to, aby kierownictwo oczekując produktywniej postawy swego zespołu, stwarzało jednocześnie atmosferę dobrych relacji z pracownikami. Chodzi mniej o wysokość wynagrodzenia, a bardziej o ich sprawiedliwy rozdział. Ważne jest uzasadnianie swoich decyzji, przyjmowanie i przynajmniej częściowe aplikowanie sugestii podwładnych. Liczy się sprawiedliwe traktowanie zarówno jeśli chodzi o świadczenie płacy adekwatnej do włożonego wysiłku, jak i rozdział obciążeń zgodnie z zakresem obowiązków na stanowisku czy ilością aktualnych zleceń pracownika.

Poza tym niezwykle ważna jest postawa przełożonych w tym, by pracownik miał wsparcie w budowaniu relacji ze swoimi współpracownikami. W gestii kierownictwa leży rozwiązywanie konfliktów, unikanie sytuacji faworyzowania któregoś z pracowników, niewłaściwego karania, bądź kierowania zespołem według niezrozumiałych, niezakomunikowanych uprzednio zasad. Te działania powinny pozwolić na uniknięcie sytuacji poczucia uznaniowości, przyjęcia postawy cynicznej i w konsekwencji wycofania z konstruktywnej, produktywniej aktywności. Mniej będzie nadużywania czasu, wykonywania pracy wolniej i dłużej, niż to jest możliwe, spóźnień, czy wykonywania jedynie niezbędnego minimum własnych obowiązków przy jednoczesnym braku zainteresowania współpracą. Pracownik sprawiedliwie traktowany, mniej cyniczny, wykonuje swoje obowiązki zgodnie z przypisaną rolą organizacyjną. Spełnia wymagania stanowiska i ogranicza zachowania bezproduktywne. Może również angażować się w tworzenie przyjaznej atmosfery ze współpracownikami, co zwrótnie może przełożyć się na polepszenie pracy większej liczby osób. Gwarantuje to większą efektywność i elastyczność organizacji, zdecydowanie szybszą reakcję na zmiany dzięki autonomicznej

inicjatywie pracowników, na czym większości współczesnych przedsiębiorstw szczególnie zależy w sytuacji wzrostu różnorodności i zmienności dzisiejszego środowiska pracy.

Bibliografia

- 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.
- Colquitt, J.A., Greenberg, J., Shaw, J.C. (2005), *Organizational justice: where do we stand?* w: J. Greenberg, J.A. Colquitt (red.), *The handbook of organizational justice*, Mahwah, Erlbaum.
- Dean, J.W., Jr., Brandes, P., Dharwadkar, R. (1998), *Organizational cynicism*, "Academy of Management Review", 23(2).
- Feldman, S.P. (2006), *Moral memory: why and how moral companies manage tradition?* "Journal of Business Ethics", 72.
- Greenberg, J. (1993), *The social side of fairness: Interpersonal and informational classes of organizational justice*, w: R. Cropanzano (red.), *Justice in the workplace: Approaching fairness in human resource management*, Erlbaum, Hillsdale.
- Grudziński, A., Szczygieł, M., Kubaczkowska, K., Martynik, Z., Pawluk, P., Steyer, M. (2011), *Poczucie sprawiedliwości i cynizm organizacyjny w inicjowaniu pozytywnych i negatywnych zachowań pracowników*. Niepublikowana praca zaliczeniowa zrealizowana w ramach zajęć Praca Empiryczna pod kierunkiem Macieja Macko.
- Hershcovis, M.S., Barling, J. (2009), *Towards a multi-foci approach to workplace aggression: A meta-analytic review of outcomes from different perpetrators*, "Journal of Organizational Behavior", 31(1).
- Łaciak, M. (2010), *Cynizm w organizacji*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, 2.
- Macko, M. Łaciak, M. (2012), *Jak skutecznie scynizować własnych pracowników i uczynić firmę mniej efektywną?* „Czasopismo Psychologiczne”, 18(2).
- Macko, M. (2009), *Poczucie sprawiedliwości organizacyjnej a zachowania pracowników*. Poznań, WNS UAM.
- Maslach, C., Leiter, M.P. (1997), *The truth about burnout: how organizations cause personal stress and what to do about it*, Jossey-Bass, San Francisco.
- Meyer, J.P., Allen, N.J. (1991), *A three component conceptualization of organizational commitment*, "Human Resource Management Review", 1.
- Mirvis, P.H., Kanter, D.L. (1989), *Combating cynicism in the workplace*, "National Productivity Review", 8.
- Neuman, J.H., Baron, R.A. (2005), *Aggression in the workplace. A social-psychological perspective*, w: S. Fox, P.E. Spector (red.), *Counterproductive work behavior: Investigations of actors and targets*, APA, Waszyngton.

- Organ, D.W., Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.B. (2006), *Organizational citizenship behavior. Its nature, antecedents and consequences*, Sage, Thousand Oaks.
- Schaufeli, W., Bakker, A. (2003), *UWES Utrecht Work Engagement Scale. Preliminary Manual*, Occupational Health Psychology Unit, Utrecht University.
- Skogstad, A., Notelaers, G. (2009), *Unnashuntring på jobben – et problem i norsk arbeidsliv? Om kontraproduktiv atferd på jobben og tilbaketrekking fra arbeidsrollen*. [Próżniactwo jako problem środowiska pracy. O kontrproduktywności i wycofaniu z ról zawodowych]. „Søkelys på arbeidslivet”, 2.
- Spector, P.E., Fox, S., Penney, L.M., Bruursema, K., Goh, A., Kessler, S. (2008), *Development of the Counterproductive Work Behavior Checklist (CWB-C)*. Materiały odtworzone dnia 20.05.2008 ze strony internetowej <http://chuma.cas.usf.edu/spector/scales/cwbcover.html>
- Wachowiak, J. (2011), *Co zasiejesz, to zbierzesz, czyli o kradzieżach w miejscu pracy*. „Edukacja Ekonomistów i Menedżerów”, 1(19).

Summary

Organizational Fairness, Employee Cynicism and Organizational Withdrawal

Management practitioners and OB scholars have often made attempts at answering the question why some employees are willing to contribute to and make personal sacrifices for the organization, while others perform ineffectively and disorganize the work of the company. Particularly the question whether employees' negative behaviors are the result of the negative perceptions of the company itself arouses much interest. In this paper organizational fairness and employee cynicism is researched and their relation to both positive organizational citizenship behaviors and negative behaviors indicating workplace counter productivity or withdrawal are examined. The study shows that the organizational justice can constitute the company's cultural asset protecting against employee cynicism. It is further positively related to proactive, intrinsically motivated behaviors towards the employer and decreases the risk of employee withdrawal. With the results of the research, the article attempts to explain why employees may limit their participation in companies they work for and what could be done to prevent such occurrences.

Keywords: organizational fairness, employee cynicism, organizational citizenship behaviors, organizational withdrawal.

Резюме

Роль ощущения справедливости и организационного цинизма в формировании положительного или отрицательного отношения к работодателю

Практики руководства и исследователи организационного поведения часто предпринимают попытку ответить на вопрос: какие факторы обуславливают то, что одни работники готовы пожертвовать личными интересами ради защиты интересов фирмы, а другие действуют неэффективно и чаще дезорганизуют деятельность фирмы? Особый интерес вызывает вопрос: могут ли быть враждебные действия работников результатом отрицательной оценки привлекательности самой организации? В настоящей работе проводим измерение организационной справедливости и организационного цинизма и исследуем их связи с поведением работников, свидетельствующим о их участии в организации или об отстранении от этого участия. Исследование показывает, что ощущение организационной справедливости может являться фирменным фактором, ограничивающим циничное отношение работников, сосуществует с поведением, продвигающим бренд работодателя и снижает риск появления негативных действий. Благодаря результатам пытаемся показать те элементы трудовой среды, которые работники могут считать обоснованием ограничения своего участия в организациях работодателей.

Ключевые слова: организационная справедливость, организационный цинизм, поведение характерное для участия в организации, поведение характерное для отстранения от участия в организации.

Dr Maciej Macko

Adiunkt w Zakładzie Psychologii Pracy i Organizacji UAM w Poznaniu. Zajmuje się zagadnieniami związanymi ze sprawiedliwością organizacyjną, zachowaniami organizacyjnymi, zarządzaniem personelem, agresją w miejscu pracy, przywództwem i kulturą organizacyjną. Autor artykułów naukowych i popularno-naukowych z obszaru psychologii organizacji.

Aleksander Grudziński

Absolwent psychologii UAM w Poznaniu. Współautor projektu badawczego realizowanego w ramach przedmiotu Praca Empiryczna, dzięki któremu możliwe było zebranie danych do walidacji narzędzi i zweryfikowania hipotez postawionych w bieżącym badaniu.