

POCZUCIE SPRAWIEDLIWOŚCI ORGANIZACYJNEJ A SKŁONNOŚĆ PRACOWNIKÓW DO ZACHOWAŃ KONTRPRODUKTYWNYCH

Wprowadzenie

Poczucie sprawiedliwego traktowania przez przełożonych buduje u pracowników zaangażowanie w pracę, co z kolei ma bezpośrednie przełożenie na wyniki organizacji. Brak poczucia sprawiedliwości organizacyjnej może nie tylko ograniczać zachowania pozytywne ze strony personelu, lecz także zwiększać ich skłonność do zachowań negatywnych (kontrproduktywnych), jak np.: kradzież w miejscu pracy, sabotaż, celowe spóźnianie się bądź nieprawidłowe wykonywanie swoich obowiązków.

Powodem wyboru tematu jest zdiagnozowana w literaturze przedmiotu luka w wiedzy na temat relacji firmy z jej pracownikami z perspektywy samych pracowników. Istnieje jedynie szczątkowa wiedza na temat relacji wewnątrzorganizacyjnych [9, s. 257], także w odniesieniu do znaczenia poczucia sprawiedliwości w relacji firma–pracownik (tzw. sprawiedliwość organizacyjna) dla skłonności personelu do podejmowania zachowań kontrproduktywnych.

Stąd też postawione przez autora pytanie badawcze ma postać: jakiego rodzaju zachowania kontrproduktywne pracowników mogą być wywołane brakiem poczucia sprawiedliwości organizacyjnej? Celem artykułu jest zaprezentowanie przykładowych rodzajów takich zachowań jako konsekwencji braku poczucia sprawiedliwości organizacyjnej, m.in. na podstawie studiów nad literaturą przedmiotu oraz analizy wyników badania własnego (wywiadów swobodnych). Analiza zebranych danych wskazuje, iż brak tej sprawiedliwości może być przyczyną różnego typu kontrproduktywnych

* Dr Dawid Szostek – Uniwersytet Mikołaja Kopernika w Toruniu.

działań personelu. Autor sytuuje swoje rozważania w ramach tzw. pozytywnego nurtu w zarządzaniu (*Positive Organisational Scholarship – POS*) [7, s. 266].

1. Istota relacji pomiędzy firmą a pracownikami

W literaturze przedmiotu nie ma zgodności co do definicji relacji, zarówno w odniesieniu do relacji wewnątrz-, jak i zewnątrzorganizacyjnych. Nie jest też jasno określone, czym jest dobra (pozytywna, korzystna) relacja, a czym relacja zła (negatywna, niekorzystna).

Niemniej relacje są częścią życia każdego człowieka. Większość ludzi rozumie intuicyjnie, czym są relacje i ma swoją własną definicję dobrych bądź złych relacji. Relacje są najczęściej opisywane przez pryzmat czynników koniecznych do tego, aby mówić o ich istnieniu między ludźmi. Czynniki te są w zasadzie tożsame zarówno w przypadku relacji prywatnych, jak i biznesowych, a także relacji interpersonalnych bądź typu B2B [1, s. 108].

Pomimo braku zgodności co do definicji relacji firma–pracownik panuje powszechna zgodność co do tego, iż każda firma powinna traktować priorytetowo tego typu relacje [11, s. 940]. Dopiero silne relacje z klientami wewnętrznymi umożliwiają budowanie silnych relacji z klientem zewnętrznym [9, s. 257].

W tabeli 1 zaprezentowano czynniki w budowaniu relacji firmy z jej pracownikami. Czynniki te są najczęściej opisywane w literaturze z zakresu nauk o zarządzaniu. Tabela zawiera również deskryptory wybranych czynników wskazane na podstawie wyników badania [9, s. 257].

Mimo że pozycja danego czynnika w tabeli 1 nie ma znaczenia, to rzeczywiście wskazane na pierwszym miejscu zaufanie jest wskazywane przez autorów jako czynnik zasadniczy i niezbędny do tego, by mówić o pozytywnych relacjach pomiędzy firmą a jej pracownikami. Zaufanie nie tylko wzmacnia skłonność do kooperacji, redukuje konflikty, zwiększa satysfakcję z pracy i skłonność do poświęcania się dla dobra wspólnego (altruizm) oraz poprawia wizerunek menadżerów i całej firmy w oczach personelu, ale także buduje wśród pracowników poczucie sprawiedliwego zarządzania organizacją [5, s. 99].

Wśród podstawowych sposobów budowania zaufania między firmą a jej pracownikami należy wskazać na [5, s. 101–102]:

- tworzenie środowiska pracy zespołowej, co zwiększa wzajemne zrozumienie i emocjonalne związki pomiędzy stronami;
- wsłuchiwanie się w potrzeby pracowników pod kątem oczekiwanej przez nich sprawiedliwości organizacyjnej (dystrybucyjnej, proceduralnej i interpersonalnej);
- zapewnienie sprawiedliwości organizacyjnej w ww. trzech ujęciach;
- komunikowanie personelowi sposobów zapewniania sprawiedliwości w organizacji;

Tabela 1. Czynniki w budowaniu relacji firma–pracownik wg literatury z zakresu zarządzania i ich deskryptory wg wyników badania [5, 2005]

Nazwa czynnika (wg literatury w zakresie zarządzania)	Deskryptory (wg wyników badania [5, 2005])	Znaczenie czynnika wg literatury
Zaufanie	<i>Trust</i>	Kluczowy element relacji
Komunikacja	<i>Communication</i>	Poufność, wiara, uczciwość, rzetelność, poleganie na kimś, poczucie wsparcia w decyzjach, brak lęku przed popełnieniem błędów
Współdzielenie wartości i norm	<i>Shared values and norms</i>	Stuchanie siebie nawzajem, rozmowa, szczerowość, otwartość na drugiego, treść, częstotliwość kontaktu, rozmawianie, warunki do dialogu, formalne i nieformalne spotkania, jasność, poczucie bycia informowanym
Przyciąganie/przywiązanie/zażyłość	<i>Attraction/attachment/Intimacy</i>	Znajomość formalnych i nieformalnych zasad w organizacji
Sprawiedliwość	<i>Equity/justice</i>	Związki, rozwój ze współpracownikami, pozytywne uczucia
Częstotliwość kontaktu	<i>Frequency of contact</i>	(-)
Formalność/elastyczność/wolność	<i>Formality/flexibility/freedom</i>	(-)
Kontrola	<i>Control</i>	Poczucie niezależności, wolność w pracy, elastyczność zadań
Władza/zależność	<i>Power/dependency</i>	(-)
Wzajemność	<i>Mutuality/reciprocity</i>	(-)
Kooperacja	<i>Cooperation</i>	Pomaganie sobie, praca zespołowa, dzielenie obowiązków, delegowanie obowiązków, odpowiedzialność, autonomia, inicjatywa, działanie
Współdzielenie celów	<i>Shared goals</i>	Cele jednostki zbieżne z organizacyjnymi, znajomość i akceptacja celów organizacji
Empatia	<i>Empathy</i>	(-)
Konflikt	<i>Conflict</i>	(-)
Korzyści relacji/satysfakcja	<i>Relationship benefits/satisfaction</i>	Niewiele doniesień badawczych; rozpatrywane głównie jako rezultat relacji

Nazwa czynnika (wg literatury w zakresie zarządzania)	Deskryptory (wg wyników badania [5, 2005])	Znaczenie czynnika wg literatury
Przyjaźń/lubienie się/ sympatia	Harmonia, przyjemność, zażyłość, zgodność, interakcje społeczne	Szczątkowe wzianki
Koszty kończenia relacji	(-)	Brak odniesień
Rutynizacja	(-)	
Zaangażowanie	(-)	Rozpatrywane wyłącznie jako rezultat relacji
Zachowania oportunistyczne	(-)	Traktowane jako szkodliwe dla relacji

(-) brak odniesienia w wynikach badań własnych [5, 2005].

Źródło: opracowanie własne na podstawie [5, s. 259, 265].

- uczciwe wynagradzanie pracowników za poświęcany przez nich czas i wysiłek;
- równe traktowanie pracowników w kwestiach zarządzania personelem;
- stałość (przewidywalność) zachowań menadżerów;
- regularne szkolenia menadżerów w zakresie tworzenia środowiska pracy opartego na zaufaniu.

2. Znaczenie sprawiedliwości organizacyjnej

Sprawiedliwość jest pojęciem obecnym w wielu naukach i w zależności od tego posiada różne ujęcia. W refleksji filozoficznej (etycznej) jest cnotą (główną bądź jedną z podstawowych), która porządkuje ludzkie wybory, a także obiektywnym punktem odniesienia przy podejmowaniu słusznych decyzji. W naukach prawnych sprawiedliwość jest zasadą, która winna cechować legislację oraz instytucje społeczne i polityczne. W jurydycznym ujęciu może także oznaczać nie zawsze spisany, ale przysługujący jednostkom bądź grupom zbiór uprawnień. W ujęciu teologicznym sprawiedliwość jest cechą Boga (Absolutu), który kształtuje ład stworzenia i jego naturę. Wreszcie w ujęciu społecznym sprawiedliwość jest podstawą właściwego porządku społecznego, a jej istotą jest uwzględnianie w decyzjach potrzeb i preferencji jednostek lub grup [14, s. 323].

Ostatnie z zaprezentowanych ujęć jest podstawą dalszych rozważań autora, dotyczących sprawiedliwości organizacyjnej (w relacji firma–pracownik). Sprawiedliwość tę można zdefiniować jako stopień, w jakim pracownicy postrzegają wydarzenia w organizacji i funkcje w niej realizowane jako słuszne (właściwe, adekwatne) w stosunku do ich oczekiwań [10, s. 647].

W literaturze przedmiotu wskazuje się na trzy główne rodzaje postrzeganej sprawiedliwości organizacyjnej [2, s. 773; 10, s. 647–648; 3, s. 3]:

- 1) dystrybucyjną (*distributive justice*) – pracownik porównuje wkład wnoszony w pracę i uzyskiwane przez siebie z tego tytułu rezultaty z wkładem i wynikami innych pracowników;
- 2) proceduralną (*procedural justice*) – pracownik ocenia procedury (mechanizmy, metody, procesy) podejmowania decyzji w organizacji;
- 3) interakcyjną/interpersonalną (*interactional justice*) – pracownik ocenia to, jak jest traktowany, w tym otrzymywany szacunek ze strony przełożonych oraz to, jak jest poszanowana jego godność. Ocenie podlega również uczciwość decydentów i kompleksowość otrzymywanych od nich wyjaśnień podejmowanych decyzji i osiągniętych wyników. Sprawiedliwość interakcyjna jest o wiele łatwiej osiągalna dla organizacji w porównaniu do dwóch pozostałych jej rodzajów [2, s. 784].

Kluczowym elementem postrzeganej sprawiedliwości organizacyjnej, który ma wpływ na każdy z ww. rodzajów tej sprawiedliwości, jest szeroko rozumiany system

nagradzania pracowników (ustalania wysokości wynagrodzeń, otrzymywanych premii finansowych, nagród rzeczowych itd.) [10, s. 647–648]. Bardzo duży wpływ na postrzeganą przez pracowników sprawiedliwość w organizacji ma zachowanie lidera (przełożonego), który przez personel jest zawsze postrzegany jako jej główny przedstawiciel (*agent*) [11, s. 942]. Jak wskazuje T.A. Beauregard [2, s. 774], o ile w przypadku niesprawiedliwości dystrybucyjnej bądź proceduralnej winą za nią pracownik obciąża najczęściej organizację, to w przypadku niesprawiedliwości interpersonalnej – winę dostrzega raczej po stronie jej przedstawicieli (liderów/przełożonych).

Należy mieć na uwadze, iż postrzegana sprawiedliwość organizacyjna warunkuje satysfakcję i zaangażowanie pracowników, co z kolei przekłada się na ich konkretne zachowania, w tym o charakterze obywatelskim bądź kontrproduktywnym (w przypadku braku tej sprawiedliwości), a tym samym – na wymierne wyniki dla organizacji [10; 15; 14; 3, s. 3].

Wieńcząc rozważania na temat sprawiedliwości organizacyjnej, należy wspomnieć o sposobach zapobiegania poczuciu doświadczania niesprawiedliwości wśród personelu. Lider odgrywa tu kluczową rolę i powinien ciągle podnosić swoją wiedzę i kompetencje z zakresu sprawiedliwego zarządzania pracownikami. Jednak, jak podkreślają S.I. Khan i in. [10, s. 656], bycie sprawiedliwym nie wystarcza – lider musi także umiejętnie komunikować to wśród swoich podwładnych, budując w ten sposób postrzeganie przez nich organizacji jako sprawiedliwej.

Jednym z warunków sukcesu jest zapewnienie menadżerom odpowiednich szkoleń w zakresie sprawiedliwego zarządzania pracownikami oraz komunikowania się z nimi. Bardzo istotne jest również wsłuchiwanie się w pracowników, stąd warto regularnie przeprowadzać badania ich opinii, gdzie w bezpieczny sposób będą oni mogli wyrazić swoje zdanie, także w przypadku poczucia niesprawiedliwego traktowania [2, s. 784].

3. Zachowania kontrproduktywne pracowników

Zachowania pracowników są w centrum zainteresowań każdej organizacji i można je podzielić na takie, które przynoszą jej korzyści, oraz takie, które zagrażają i szkodzą jej celom oraz grupom interesu reprezentującym organizację, jak jej właściciele, udziałowcy, kooperanci, pracownicy czy klienci [13, s. 417–418]. Wolicjonalne zachowania, na których korzysta organizacja, a które nie są uznawane w oficjalnym systemie nagradzania, można ogólnie określić jako obywatelskie (*Organizational Citizenship Behavior* – OCB) [12, s. 86]. W drugim przypadku, również pod warunkiem dobrowolnego podejmowania działań, można mówić o tzw. zachowaniach kontrproduktywnych (*Counterproductive Work Behaviors* – CWB) [16, s. 447].

W literaturze omawiane są różnego rodzaju przejawy zachowań kontrproduktywnych, jak np.: spóźnianie się do pracy, wcześniejsze jej opuszczanie, nieuprzejmość wobec klientów, obmawianie współpracowników bądź przełożonych, kłamanie, kradzież mienia firmowego, sabotaż, przemoc werbalna lub fizyczna, mobbing czy mszczenie się. Zachowania te mogą być zatem wymierzone w organizację (*Organization*; CWB-O) bądź w jednostkę (*Individual*; CWB-I) [2, s. 773]. W swojej klasyfikacji P.E. Spector i in. [15, s. 448–450] wyodrębnili pięć głównych rodzajów zachowań kontrproduktywnych:

- 1) nadużycia wobec innych (*abuse against others*) – fizyczne i psychiczne szkodenie współpracownikom (np. grożenie, ośmieszające komentarze, ignorowanie);
- 2) zakłócenia w produkcji/pracy (*production deviance*) – zaniechanie bądź szkodenie w realizacji obowiązków;
- 3) sabotaż (*sabotage*) – niszczenie bądź zaniedbywanie własności organizacji;
- 4) kradzieże (*theft*) – przywłaszczanie sobie własności firmy bądź innych pracowników;
- 5) uchylanie się od pracy (*withdrawal*) – skracanie czasu poświęcanego na pracę poniżej normy niezbędnej do realizacji założonych celów organizacji (np. nieuzasadniona absencja, spóźnienia, wyjścia przed czasem zakończenia pracy, nieregularnie długie przerwy).

Zachowania kontrproduktywne są bardzo złożonym zjawiskiem. Wśród autorów nie ma zgody choćby co do jednoznacznego określenia takich zachowań oraz ich definicji. Stąd często wspomina się także o zachowaniach dewiacyjnych, dysfunkcyjnych, antyspołecznych, antynormatywnych, nieetycznych czy zachowawczych [11, s. 942; 7, s. 268]. W literaturze wskazywanych jest także wiele potencjalnych przyczyn zachowań kontrproduktywnych, które z perspektywy pracownika można sklasyfikować w następujący sposób [2, s. 773; 7, s. 269; 3, s. 2; 11, s. 944]:

- a) wewnętrzne:
 - fizjologiczne/biologiczne (np. specyfika układu nerwowego bądź uwarunkowania somatyczne),
 - osobowościowe/poznawcze (sposób interpretowania otaczającej rzeczywistości);
- b) zewnętrzne (zwane także środowiskowymi), jak choćby:
 - stres zawodowy (zbyt duży stres – np. spowodowany przeciążeniem pracą – wywołuje gniew i frustrację),
 - równowaga między pracą a życiem osobistym (jej brak skutkuje stresem, zmęczeniem oraz negatywnymi emocjami),
 - normy i oczekiwania społeczne (np. poziom tolerancji dla określonych przejawów zachowań kontrproduktywnych),
 - fizyczne uwarunkowania pracy (np. ergonomia stanowiska pracy),
 - postrzegane wsparcie od przełożonego (jego brak lub niewystarczające wsparcie zwiększa skłonność do zachowań odwetowych).

Jako jedną z istotnych przyczyn podejmowania zachowań kontrproduktywnych przez pracowników wskazuje się także doświadczane przez nich poczucie niesprawiedliwości organizacyjnej (ze strony przełożonych), co może powodować gniew, frustrację i wzmożony stres, a w konsekwencji większą skłonność do zachowań odwetowych wobec organizacji [2, s. 773]. Należy też zauważyć, iż niesprawiedliwość interakcyjna jest o wiele częściej powodem podejmowania przez pracowników zachowań kontrproduktywnych niż niesprawiedliwość dystrybucyjna bądź proceduralna [2, s. 783].

4. Metodyka badania

W związku ze wspomnianą już luką w wiedzy na temat specyfiki i istoty, a także uwarunkowań i skutków relacji w zespole pracowniczym [9, s. 262] (w tym odnośnie przełożenia u pracowników poczucia sprawiedliwości organizacyjnej na skłonność podejmowania przez nich zachowań kontrproduktywnych), zrealizowano badanie własne. Przeprowadził je w listopadzie i grudniu 2016 roku zespół pracowników Katedry Zachowań Organizacyjnych i Marketingu Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania Uniwersytetu Mikołaja Kopernika w Toruniu w składzie: dr hab. Aldona Glińska-Noweś, prof. UMK oraz dr Dawid Szostek.

Badacze obrali sobie jeden główny cel – ustalenie istoty pozytywnych i negatywnych relacji w zespole pracowniczym. Poza pytaniami merytorycznymi¹ uczestnikom zadano także pięć pytań metryczkowych (płeć, wiek, wykształcenie, długość stażu w obecnym miejscu pracy i aktualnie zajmowane stanowisko).

Przedmiot badania jest niewystarczająco opisany w literaturze przedmiotu, stąd działania w badaniu oparto na paradygmacie teorii ugruntowanej [6], co przełożyło się w praktyce na brak jakiegokolwiek prekonceptualizacji przedmiotu pomiaru (zrezygnowano z konstruowania wyjściowego modelu teoretycznego)². Dopiero na podstawie zrealizowanych wywiadów i analizy zgromadzonego materiału opracowano model budowy i utrwalania relacji w zespole pracowniczym, a także zdefiniowano przyczyny i skutki takich relacji w ujęciu indywidualnym i organizacyjnym. Możliwe

¹ 1. Co to są pozytywne/negatywne relacje w zespole? 2. Jakie są przejawy/przykłady pozytywnych/negatywnych relacji w zespole? 3. Jakie są skutki relacji pozytywnych/negatywnych relacji w zespole? 4. Od czego zależy, czy relacje w zespole są pozytywne lub negatywne?

² Przyjęcie teorii ugruntowanej wynikało m.in. z niedoprecyzowanych pojęć jakości relacji w zespole pracowniczym, a także pozytywnego bądź negatywnego charakteru tych relacji. Powodem były też przypuszczenia co do specyfiki tych pojęć oraz sposobu ich operacjonalizacji w polskich uwarunkowaniach kulturowych. Badacze odeszli od najczęściej stosowanego w badaniach społecznych podejścia funkcjonalistycznego, zgodnie z którym rzeczywistość jest opisywana przez pryzmat wcześniej przygotowanego modelu teoretycznego. Takie podejście oznacza ryzyko, iż badacz świadomie bądź nie będzie dążył do potwierdzenia swoich założeń i z góry ustalonych wniosków.

było też zidentyfikowanie wpływu poczucia sprawiedliwości organizacyjnej wśród pracowników na podejmowanie przez nich zachowań kontrproduktywnych.

Reasumując, zastosowano jakościową metodę pomiarową (indywidualne wywiady swobodne, pogłębione z pracownikami przedsiębiorstw, zarówno na stanowiskach kierowniczych, jak i wykonawczych). Każdy wywiad trwał około 15–25 minut i był nagrywany. Na bazie nagrań przygotowano transkrypcje, które po odpowiedniej obróbce (m.in. usunięciu polskich znaków diakrytycznych) zostały przeanalizowane za pomocą aplikacji do analizy tekstu IRAMUTEQ (fr. *Interface de R pour les Analyses Multidimensionnelles de Textes et de Questionnaires*)³.

Zrealizowano 24 wywiady z pracownikami z trzech przedsiębiorstw, które wyraziły zgodę na przeprowadzenie pomiaru wśród ich personelu (prośbę o taką zgodę wystosowano do 5 lokalnych przedsiębiorstw). Zaproszenie do udziału w wywiadach skierowano do wszystkich pracowników każdego z przedsiębiorstw⁴. Dwa z nich miały profil handlowy i były zlokalizowane w Toruniu, a jedno miało profil produkcyjny i mieściło się w Aleksandrowie Kujawskim. W wywiadach uczestniczyło 20 kobiet (K) i 4 mężczyzn (M). Średnia wieku badanych wyniosła 34,5 roku (42 lata dla mężczyzn; 33 lata dla kobiet). Dwie najmłodsze uczestniczki badania miały po 22 lata, a najstarszy uczestnik – 66 lat. Na pytanie o zajmowane stanowisko 14 osób wskazało na specjalistę (1M i 2K), 7 osób – stanowisko kierownicze (4K i 3M), a 3 uczestniczki odpowiedziały, iż wykonują obowiązki pracownika biurowego. Średnia długość stażu na wskazanych stanowiskach wyniosła 6,5 roku (7,5 roku dla mężczyzn; 6,3 roku dla kobiet; najkrótszy staż jednej z uczestniczek badania wyniósł tydzień, a najdłuższy innej z kobiet – 23 lata).

Firma T [9 uczestników: T1-T9] jest przedsiębiorstwem z wyłącznie polskim kapitałem, które powstało w 1990 r. i od początku prowadzi działalność handlową materiałami budowlanymi. Hurtownie firmy znajdują się głównie w północnej i centralnej Polsce. Przedsiębiorstwo ma pozycję regionalnego lidera w branży. Jest to duża firma, która we wszystkich swoich oddziałach zatrudnia około 310 osób.

Firma N [8 uczestników: N1-N8] to duże przedsiębiorstwo o wyłącznie polskim kapitale zatrudniające ponad 5 tys. osób. Firma powstała w 1990 r. i od początku jej główna działalność polega na hurtowym handlu farmaceutykami. Działalność firma poszerzyła m.in. o produkcję leków i prowadzenie przychodni lekarskich.

Firma W [7 uczestników: W1-W7] jest średnim przedsiębiorstwem (łącznie około 45 pracowników) z wyłącznie polskim kapitałem. Firma powstała w 1993 r.,

³ Więcej informacji na temat programu oraz samą aplikację można pobrać ze strony: <http://www.iramuteq.org>.

⁴ W związku z tym, że artykuł i samo badanie było swego rodzaju prolegomeną do dalszych rozważań, badania na podstawie 24 wywiadów z 3 przedsiębiorstw uznano za wystarczające z punktu widzenia teorii ugruntowanej. W przekonaniu badaczy materiał empiryczny pozwolił na uzyskanie nasycenia kategorii wiodących.

a na początku działalności zajmowała się produkcją maszyn do wytwarzania butelek PET. Obecnie główna działalność przedsiębiorstwa opiera się na produkcji preform do produkcji tych butelek. Przedsiębiorstwo jest polskim liderem w tym segmencie rynku.

5. Poczucie sprawiedliwości organizacyjnej a skłonność pracowników do zachowań kontrproduktywnych w świetle wyników badania

Analizując wyniki przeprowadzonego badania, należy przede wszystkim wskazać na to, iż zdecydowana większość indagowanych osób (14 z 24) podkreślała w rozmowie dużą rolę postrzeganej sprawiedliwości organizacyjnej w kształtowaniu relacji w zespole pracowniczym:

- „Poczucie sprawiedliwości myślę, że ma znaczenie” [T6];
- „(...) myślę, że jakby sama może wysokość wynagrodzenia może w mniejszym stopniu, ale jakby sprawiedliwość tego, czy poczucie pracowników tego, że są sprawiedliwie wynagradzani” [T8];
- „Przejrzystość i sprawiedliwość to zdecydowanie pewien minimalny poziom, którego wszyscy pracownicy oczekują” [T8];
- „(...) na pewno poczucie sprawiedliwości w organizacji wpływa na relacje między pracownikami. Na pewno i to jest bardzo odczuwane, tak. Kwestie wynagrodzenia, powiedzmy, kwestie jakiegoś tutaj takiego, no, awansowania, żeby to było sprawiedliwe i faktycznie za osiągnięcia, a nie z innych przyczyn” [W1];
- „Jeśli są sprawiedliwie rozłożone, to też wydaje mi się, że raczej to pozytywnie wpłynie [na relacje – przyp. aut.]. Wszyscy będą zadowoleni, niż jeden by miał dostać więcej obowiązków, a drugi mniej” [W2];
- „Ma wpływ na relacje to, czy jest odczuwana sprawiedliwość w organizacji w podziale obowiązków czy wynagrodzenia, bo po prostu niektórzy uważają, że jeżeli mają zbyt dużo obowiązków, dużo więcej niż tam jakaś inna przykładowo brygada, to czują ten niesmak” [W5].

Jeśli pracownicy odczuwają działania organizacji jako sprawiedliwe, rośnie ich morale i poprawia się nastawienie wobec pracodawcy, pozostałych pracowników i samej pracy. Z kolei brak takiej sprawiedliwości powoduje erozję relacji w ramach zespołu oraz spadek morale personelu. W konsekwencji redukcji ulega zaangażowanie pracowników, co wpływa na wyniki całej organizacji:

- „Znaczy, no, mogą okazywać swoje niezadowolenie i przez to wpływać na ich wyniki, na przykład, że robię tylko, co mam zrobić, ale nic poza tym. Nie angażuję się” [W6];
- „(...) stwierdziłam, że jednak moje działania sprawiły, że jest sprzedaż. Nie było tego przekładu właśnie ze strony szefa, że na wynagrodzenie... Po prostu człowiek

nie był dowartościowany. Gdy nie byłam dowartościowana, już moja praca i pole działania w pracy słabło. Praktycznie już zmierzało ku zeru” [W7].

Należy także zauważyć, że sprawiedliwość organizacyjna była utożsamiana przez indagowane osoby z działaniami lidera (przełożonego):

- „No na pewno, też przełożony ma wpływ na relacje” [T4];
- „Poczucie sprawiedliwości (...) to też jest kwestia dobrego zarządzania zespołem (...) musi iść w parze z jakimś wynagrodzeniem, pochwałą. A jeżeli jest krytyka sama, no to wtedy na pewno będziemy źle nastawieni i te relacje będą zaburzone” [T6];
- „(...) tutaj jest rola przełożonego czy samych struktur firmy, żeby to przynajmniej było poczucie, że jest to w miarę sprawiedliwie zrobione” [T8];
- „Delegować obowiązki sprawiedliwie względem, oczywiście, kompetencji i umiejętności pracowników (...). Menadżer powinien wiedzieć, kto jest w czym dobry i tak rozdawać zadania. Powinien umieć to diagnozować” [N1];
- „Sprawiedliwość w rozdzielaniu pracy, w nagradzaniu, docenianiu. Więc na pewno tutaj rola lidera jest duża” [N6].

Uczestnicy badania podkreślali, iż w relacji firma–pracownik ważny jest każdy z wymiarów postrzeganej sprawiedliwości, a zatem sprawiedliwość:

a) dystrybucyjna:

- „Sprawiedliwe rozdzielanie zadań jest ważne dla relacji. To znaczy, no po prostu żeby to, nie wiem, jedna osoba nie czuła się pokrzywdzona, że, nie wiem, ma za dużo” [T5];
- „W podziale pracy, też, też oczywiście, nikt nie chciałby się czuć nadmiernie wykorzystywany” [T8];
- „(...) są święta i pracownicy tego wydziału i tego dostają premię świąteczną, a pozostałych działów nie, no to wiadomo, że wtedy ci, którzy nie dostają, czują się niedowartościowani. Tak więc tego typu, wydaje mi się, sytuacje są troszkę patologiczne i nie powinny mieć miejsca, bo wtedy byłoby dzielenie pracowników na lepszych i gorszych” [W6];

b) proceduralna:

- „(...) sposób przekazania tych informacji, czy osoba, która im to przekazuje, też ma znaczenie” [T8];
- „(...) najlepiej jakby [procedury – przyp. aut.] były takie jasne i klarowne, inaczej jeden patrzy na drugiego, co ma zrobić” [W4];
- „(...) pojawiają się nieraz sytuacje, że ktoś komuś bardziej sprzyja, daje lepsze, łatwiejsze lub mniej absorbujące zadania (...). Niekiedy mogą występować jakieś takie ludzkie zachowania: zazdrość, niesprawiedliwość” [N1];

c) interakcyjna:

- „Natomiast krytyka, czy na przykład upokarzanie, czy rzucanie telefonem, bo też takie miałam sytuacje, że było rzucanie telefonów, że na przykład w ciągu

pięciu minut musiałam wykonać jakieś zadanie, co było rzeczą nierealną, bo czasami więcej potrzebujemy czasu niż pięć minut. Więc tutaj, no, trzeba by było rzeczywiście tej sprawiedliwości (...). Sprawiedliwość to jest szeroko pojęte pojęcie, więc przede wszystkim to powinno być ludzkie zachowanie. Nie jakieś takie wynaturzone, że rzucamy słuchawką do tego pracownika i traktujemy go źle” [W7].

Postrzegana sprawiedliwość była dla uczestników badania na tyle istotna, że jej brak (a zatem postrzegana niesprawiedliwość) mogła być w opinii niektórych osób przyczyną podejmowania przez pracowników różnego rodzaju zachowań kontrproduktywnych. Wskazano przede wszystkim na większą skłonność do wymiarów kontrproduktywnych, takich jak:

a) nadużycia wobec innych:

- „Oczywiście, że tak – jeśli nie ma poczucia sprawiedliwości, to dochodzi do konfliktów między pracownikami” [W3];

b) zakłócenia produkcji:

- „Na przykład chcielibyśmy, żeby nasza praca została doceniona w odpowiedni sposób i na przykład taka osoba, która nie zostanie doceniona, to też może się nie angażować w tę pracę swoją, być jakoś tam nastawionym do tego” [W2];

c) kradzieże pracownicze:

- „(...) na przykład niezadowolony pracownik kradnie. (...) W ten sposób może rekompensować jakby krzywdę. To jest kwestia takiego wyważenia, co jest dla mnie dobre, a co nie. A jak na przykład czuję się niesprawiedliwie tutaj wynagrodzony, bo pracowałem dużo, angażowałem się, a to tutaj zostałem skrytykowany na przykład. No ludzie mają wyobraźnię i pomysły, więc...” [T6];
- „Wydaje mi się też, że kraść też mogliby, na przykład, nie wiem, jakieś narzędzia wynieść z warsztatu drogie (...) czy coś, co ma jakąś wartość” [W6];

d) sabotaż:

- „Jeżeli ktoś by już był naprawdę skrajnie gdzieś tam zły czy frustrację by przejawiał, mówił, że „i tak odchodzę z firmy”, (...) „odchodzę, to ja wam na koniec pokażę”, na przykład tam „przez ten czas mnie ponizaliście, nie daliście mi premii, jestem... czuję się źle, to ja się wam odpłacę na sam koniec”. Myślę, że..., tak jak mówię, mówimy tu o skrajnym przypadku, że ktoś nawet nie bałby się nawet odpowiedzialności prawnej, że mógłby gdzieś tam świadomie... nie wiem, zanieczyścić wyrób gotowy (...)” [W6];

e) uchylanie się od wykonywania zadań:

- „Tylko też to się przełożyło tym, że ja zaczęłam szukać innej pracy, często zwalniałam się” [W7].

Podsumowanie

Zaprezentowane wyniki badania wskazują, iż poczucie sprawiedliwości organizacyjnej ma przełożenie na konkretne zachowania pracowników. Brak sprawiedliwości może się przyczynić do większego zaangażowania w różnego rodzaju zachowania kontrproduktywne. Jest to niewątpliwie znacząca wartość uzyskanych wyników empirycznych.

W ocenie autora podjęte rozważania wskazują również na możliwe (a nawet konieczne) dalsze kroki badawcze, takie jak:

- 1) empiryczna weryfikacja omówionej w artykule zależności między poczuciem sprawiedliwości organizacyjnej a zachowaniami kontrproduktywnymi pracowników w pomiarze ilościowym;
- 2) pomiar kierunku i siły związku między trzema wymiarami sprawiedliwości organizacyjnej (dystrybucyjna, proceduralna i interakcyjna) a pięcioma wymiarami zachowań kontrproduktywnych (nadużycia wobec innych, zakłócenia w produkcji/pracy, sabotaż, kradzieże, uchylanie się od pracy).

Bibliografia

- [3] Barnes J.G., *Establishing relationships – getting closer to the customer may be more difficult than you think*, „Irish Marketing Review” 1995, Vol. 8.
- [4] Beauregard T.A., *Fairness Perceptions of Work-Life Balance Initiatives: Effects on Counterproductive Work Behaviour*, „British Journal of Management” 2014, Vol. 25.
- [5] Chernyak-Hai L., Tziner A., *Relationships between counterproductive work behavior, perceived justice and climate, occupational status, and leader-member exchange*, „Journal of Work and Organizational Psychology” 2014, Vol. 30.
- [6] *Encyklopedia PWN w trzech tomach*, t. 3, PWN, Warszawa 2006.
- [7] Gill A.S., *The role of trust in employee-manager relationship*, „International Journal of Contemporary Hospitality Management” 2008, No. 1.
- [8] Glaser B.G., Strauss A.L., *Odkrywanie teorii ugruntowanej: strategie badania jakościowego*, Zakład Wydawniczy „Nomos”, Kraków 2009.
- [9] Glińska-Neweś A., Lis A., *Paradoks współwystępowania organizacyjnych zachowań obywatelskich i kontrproduktywnych*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2016, nr 422.
- [10] Herington C., Scott D., Johnson L.W., *Focus group exploration of firm-employee relationship strength*, „Qualitative Market Research: An International Journal” 2005, No. 3.

- [11] Jackson E.M., Rossi M.E., Hoover E.R., Johnson R.E., *Relationships of leader reward behavior with employee behavior*, „Leadership & Organization Development Journal” 2012, No. 7.
- [12] Khan S.I., Mahmood A., Kanwal S., Latif Y., *How Perceived Supervisor Support Effects Workplace Deviance? Mediating Role of Perceived Organizational Support*, „Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences” 2015, No. 3.
- [13] Organ D.W., *Organizational Citizenship Behavior: It's Construct Clean-Up Time*, „Human Performance” 1997, No. 2.
- [14] Parvez A., *Counterproductive Behavior at Work: A Comparison of Blue Collar and White Collar Workers*, „Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences” 2013, No. 3.
- [15] Podsakoff P., MacKenzie S., Paine B., Bachrach D., *Organizational citizenship behavior: a critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research*, „Journal of Management” 2000, No. 3.
- [16] Shamir B., House R.J., Arthur M.B., *The motivational effects of charismatic leaders: a self-concept based theory*, „Organizational Science” 1993, No. 4.
- [17] Spector P.E., Fox S., Penney L.M., Bruursema K., Goh A., Kessler S., *The dimensionality of counterproductivity: Are all counterproductive behaviors created equal?*, „Journal of Vocational Behavior” 2006, No. 68.

POCZUCIE SPRAWIEDLIWOŚCI ORGANIZACYJNEJ A SKŁONNOŚĆ PRACOWNIKÓW DO ZACHOWAŃ KONTRPRODUKTYWNYCH

Streszczenie

Celem artykułu jest zaprezentowanie wyników własnych badań (indywidualne wywiady swobodne) na temat wpływu sprawiedliwości organizacyjnej na kontrproduktywne zachowania pracowników (CWB). Artykuł uzupełnia lukę w wiedzy na ten temat.

Cele zostały osiągnięte metodą empiryczną i jakościową (24 wywiady indywidualne wywiady swobodne) przeprowadzone przez zespół badawczy (w tym autora) w listopadzie i grudniu 2016 r. Wyniki analizowano za pomocą aplikacji IRAMUTEQ. Ponadto autor przeprowadził krytyczną analizę literatury na temat sprawiedliwości organizacyjnej i CWB.

Analiza materiału badawczego pozwala stwierdzić, że sprawiedliwość organizacyjna wpływa na zachowania kontrproduktywne w pracy (zwłaszcza zachowania skierowane wobec orga-

nizacji). Relacja między tymi zmiennymi jest ujemna. Wyniki częściowo uzupełniają lukę w wiedzy na temat tego związku.

Uzyskane wyniki mają bardzo praktyczny charakter, szczególnie w zarządzaniu organizacją. Celem menadżerów powinno być zapewnienie pracownikom poczucia sprawiedliwości organizacyjnej. Brak tej sprawiedliwości może zwiększać zachowania kontrproduktywne pracowników, co negatywnie przełoży się na funkcjonowanie organizacji.

W przyszłości warto przeprowadzić na reprezentatywnej próbie pracowników badanie ilościowe. Pozwoli to lepiej potwierdzić analizowaną zależność, że poczucie sprawiedliwości organizacyjnej wpływa na zachowania kontrproduktywne pracowników, a także zmierzyć siłę tego związku.

SŁOWA KLUCZOWE: ZACHOWANIA ORGANIZACYJNE, ZACHOWANIA KONTRPRODUKTYWNE, POCZUCIE SPRAWIEDLIWOŚCI ORGANIZACYJNEJ, RELACJE WEWNĄTRZORGANIZACYJNE, RELACJE FIRMA-PRACOWNIK

SENSE OF ORGANIZATIONAL JUSTICE AND WILLINGNESS OF EMPLOYEES TO COUNTERPRODUCTIVE WORK BEHAVIORS

Abstract

The aim of the author is to present the results of own research (semi-structured interviews) about the impact of the organizational justice on counterproductive work behavior (CWB). The article completes the gap in knowledge on this subject.

The objectives were achieved by empirical and qualitative method (24 semi-structured interviews) conducted by a research team (including the author) in November and December 2016. The results were analysed using IRAMUTEQ. In addition, the author carried out a critical analysis of literature on organizational justice and CWB.

The analysis of the research material allows to conclude that the organizational justice affects the counterproductive work behaviors (especially behaviors against the organization). The relationship between these variables is negative. The results completes partly the gap in knowledge on this relationship.

The obtained results have a very practical character, especially for the management of the organization. The aim of managers should be to provide organizational justice. Lack of this justice can increase the counterproductive behaviors of employees, which will negatively affect the functioning of the organization.

In the future, it is worth carrying out a quantitative research on a representative sample of employees. This will allow to better confirm the analyzed relationship, as well as to measure the strength of this relationship.

Main conclusions and recommendations is that the sense of organizational justice affects the counterproductive behaviors of employees.

KEYWORDS: ORGANIZATIONAL BEHAVIOR, COUNTERPRODUCTIVE BEHAVIORS, SENSE OF ORGANIZATIONAL FAIRNESS, INTER-ORGANIZATIONAL RELATIONSHIPS, FIRM-EMPLOYEE RELATIONSHIPS

JEL: M54