

**Maciej Macko**

Uniwersytet im. Adama Mickiewicza w Poznaniu

---

## „MY” I „ONI” W ORGANIZACJACH. POCZUCIE NIESPRAWIEDLIWOŚCI ORGANIZACYJNEJ A KONTRPRODUKTYWNOŚĆ PRACOWNIKÓW

---

**Streszczenie:** W pracy pokazano, jak ważnym elementem praktyki kierowania jest aktywne zaangażowanie kierownictwa w tworzeniu wśród pracowników przekonania o uczestniczeniu w sprawiedliwej organizacji. Dzięki danym pochodzącym od 492 badanych poczucie sprawiedliwości organizacyjnej zdefiniowano operacyjnie w sposób uwzględniający kontekst kulturowy działania polskich organizacji. Stwierdzono, iż poczuciu niesprawiedliwości dystrybutywnej, proceduralnej, retributywnej i interpersonalnej towarzyszy wzrost liczby zachowań kontrproduktywnych. Zapewniono dane pozwalające wnioskować o sposobach formułowania ocen sprawiedliwości organizacyjnej na bazie postrzeganej jakości procesu kontrolowania pracy i autorytetu przełożonych. To uwidacznia, jak istotną rolę w kształtowaniu zachowań organizacyjnych mają kompetencje przełożonych i jakość formalnie sprawowanej kontroli.

**Słowa kluczowe:** sprawiedliwość, kontrproduktywność, autorytet, kontrola.

### 1. Wstęp

Wszelkie zachowania naruszające normy organizacyjne lub wpływające na spadek produktywności, a w efekcie szkodzące organizacji i/lub jej uczestnikom, noszą miano zachowań kontrproduktywnych (*CWB, Counterproductive Work Behavior* [Fox, Spector, Miles 2001]).

Szkodliwość *CWB* polega na dobrowolnym podejmowaniu takich działań o różnym nasileniu, co do których nawet po przeprowadzeniu podstawowej analizy związku przyczynowo-skutkowego pracownik zyskuje świadomość, że szkodzi pełnoprawnym interesom organizacji [Marcus i in. 2002], a wykrycie takiego postępowania może stanowić podstawę do nałożenia sankcji przez pracodawcę, np. poprzez upomnienia, nagany lub pozbawienie członkostwa w organizacji.

Szkody lub krzywdy mogą być wyrządzone w równej mierze zarówno zatrudnionym w organizacji ludziom – współpracownikom i przełożonym, jak i szerokiej grupie interesariuszy, do której należą także klienci, petenci, konsumenci, udziałowcy, akcjonariusze i dostawcy. Celami czy też odbiorcami zachowań kontrproduktywnych mogą być również bliżej niezdefiniowane grupy społeczne lub cała organizacja

jako system społeczno-ekonomiczny. Przypadki dewiacji organizacyjnych [Robinson, Bennett 1995] obejmują też działania skierowane na niedookreślonych „ich”, czyli np. zarząd, dyrekcję lub też konkretny dział lub grupę specjalistów. Najczęściej CWB w postaci reakcji odwetowej czy zemsty organizacyjnej [Bies, Tripp 2001] kierowane są na tę grupę społeczną, która obarczana jest odpowiedzialnością za zaistnienie niekorzystnej dla zatrudnionego sytuacji.

Zachowania kontrproduktywne to zatem nie tylko kradzieże [Greenberg 1993], zachowania chuligańskie i oszustwa w zestawieniach czasu przepracowanego (*banditry*, [Martin i in. 2010]). Powstrzymanie się od pracy może także mieć na celu manifestację niezadowolenia i przybierać formę protestu [Keloway i in. 2010] lub być ekspresją negatywnych emocji. Niekiedy wycofanie zaangażowania w pracę wynika z nagłego przeniesienia aktywności na grunt pozazawodowy [Skogstad, Notelaers 2009], co jest sposobem radzenia sobie z przejściowymi trudnościami w życiu prywatnym. W takich przypadkach organizacja będzie ponosić szkody, lecz nie będzie ani bezpośrednim celem, ani przyczyną negatywnych działań. Niekiedy zdarza się tak, że pewne odgórnie narzucane zasady bywają tendencyjnie interpretowane, aby uzyskać własną korzyść lub uzasadnić niewłaściwe moralnie decyzje pracowników. Można więc mówić, że zachowanie jest kontrproduktywne nawet wtedy, jeśli poza normą wspierania produktywności nie łamie w swej istocie żadnej innej kluczowej normy organizacyjnej.

Dzięki zagranicznym sprawozdaniom z badań naukowych (np.: [Ambrose Hess, Shankar 2007; Bies, Tripp 2001]) wiadomo, że szczególnie często pracownicy działający przeciw organizacyjnej efektywności tłumaczą swoje wrogie i nieetyczne wystąpienia przeciw firmie „niesprawiedliwością” jakiej, w ich indywidualnej ocenie, dopuścił się pracodawca.

Poczucie sprawiedliwości organizacyjnej bywa definiowane jako zgeneralizowana ocena poziomu wypełniania przez przedstawicieli organizacji podstawowych transakcyjnych i relacyjnych reguł sprawiedliwościowych (np.: [Adams 1965; Thibaut, Walker 1975; Leventhal, Karuza, Fry 1980; Bies, Moag 1986]) dokonywana na podstawie spostrzeżeń dotyczących wyników decyzji podejmowanych przez przedstawicieli organizacji, bezstronności metod ich podejmowania oraz traktowania osób dotkniętych tymi decyzjami [Greenberg, Ashton-James, Ashkanasy 2007]. W takim ujęciu sprawiedliwość nie stanowi obiektywnego standardu życia społecznego ani też nie jest pojmowana jako ideał normatywny, lecz stanowi wynik subiektywnej (indywidualnej, jednostkowej), poznawczo-afektywnej oceny jakości transakcji i relacji zachodzących w organizacji pracodawcy.

Poczucie sprawiedliwości zdaje się odgrywać wyjątkowo istotną rolę w życiu codziennym i zawodowym [Rawls 2001; Deutsch 1985; Lerner 1980], a pracownicy chętniej wchodzą w relacje z pracodawcami (organizacjami) i ze współpracownikami, którzy traktują ich sprawiedliwie i są bardziej skłonni działać na korzyść uczciwych partnerów codziennych interakcji [Cropanzano, Mitchell 2005].

## 2. Problem

Podstawowym problemem podjętym w niniejszej pracy jest próba odpowiedzi na pytanie: w jaki sposób organizacja jest w stanie wzbudzić wśród własnych uczestników, tutaj: pracowników, na tyle negatywne oceny i nastawienia, że zdolni są oni działać na jej szkodę?

Osią pracy jest konceptualizacja i zbadanie mechanizmu, poprzez który jakość codziennych relacji pracodawca-pracobiorca, a dokładniej: poczucie sprawiedliwości organizacyjnej wynikające z oceny tej względnie trwałej relacji, może wpływać na podejmowanie przez pracowników zachowań kontrproduktywnych wobec pracodawcy. Praca ma służyć odpowiedzi na następujące główne pytania badawcze: a) jak pracownicy oceniają poziom sprawiedliwości organizacyjnej w polskich firmach i instytucjach, b) czy pracownicy traktowani niesprawiedliwie w relacjach zatrudnienia zachowują się inaczej wobec pracodawcy, czy zatem istnieją związki pomiędzy poczuciem niesprawiedliwości a liczbą zachowań kontrproduktywnych, c) jakiego rodzaju negatywne zachowania są najczęściej spotykane jako reakcja na niesprawiedliwość w polskich firmach?

Na bazie obserwacji codziennych praktyk kierowania w rodzimych firmach sprawdzono hipotezę o istotnej roli poczucia niesprawiedliwości w kształtowaniu wśród zatrudnionych gotowości do działania przeciw ogólnej efektywności organizacji pracodawcy. Ponieważ procesy kontrolowania pracy są nieodzownym elementem zarządzania firmą, zakładano, że nieumiejętne organizowanie tej funkcji, a szczególnie natarczywy, bezpośredni nadzór oraz ograniczanie autonomii pracowników, podobnie jak brak autorytetu bezpośrednich przełożonych, będzie miał związek z poczuciem niesprawiedliwości.

## 3. Metoda

### 3.1. Osoby badane i procedura badania

Badania miały charakter anonimowy, a udział w nich był dobrowolny. Pracownicy, którzy wyrażali zgodę na badanie, otrzymywali ankietę za pośrednictwem pomocników autora. Rozdano 786 ankiet, spośród których uzupełniono 263, co daje zwrot na poziomie 33%. Pozostała część, 229 kwestionariuszy, pochodzi z ankiety internetowej przygotowanej dzięki aplikacji *Google Documents*, której adres następnie przesyłano do firm wyrażających zgodę na badanie oraz do indywidualnych uczestników reprezentujących różne profesje.

Badania przeprowadzono w okresie od grudnia 2008 r. do października 2009 r. na próbie 492 osób (39% mężczyzn i 61% kobiet). Uczestnicy byli reprezentantami rozmaitych organizacji (produkcja, handel, usługi, samorząd, sfera budżetowa, urzę-

dy) 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. Przyjęto, że aby dysponować dostateczną liczbą codziennych obserwacji sposobów realizacji zasad sprawiedliwościowych w organizacji pracodawcy i by zapewnić ich rzetelną, wieloaspektową ocenę, 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 sama jest właścicielem, współwłaścicielem, założycielem lub w jakikolwiek inny 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.

### 3.2. Mierzone zmienne

W przeprowadzonym badaniu wyróżniono następujące zmienne główne:

1. Poczucie sprawiedliwości (SPR). Do pomiaru głównej zmiennej wyjaśniającej skonstruowano kwestionariusz i określono jego strukturę czynnikową. Nie potwierdzono oryginalnej czteroczynnikowej struktury operacyjnego konstruktów poczucia sprawiedliwości organizacyjnej (dystrybucje, procedury, relacje interpersonalne, informacje), jak to ma miejsce w wersjach oryginalnych używanych w Stanach Zjednoczonych [Colquitt, Shaw 2005]. W procesie przygotowania i walidacji autorskiego narzędzia znaleziono wyraźny rozdział na elementy sprawiedliwości: dystrybucji, procedur, retribucji/punitivej oraz relacji interpersonalnych. Najważniejszym efektem prac grup fokusowych i sędziów kompetentnych w etapie przygotowawczym było więc wprowadzenie do polskiej skali poczucia sprawiedliwości nietypowej dla grup pracowniczych badanych w krajach zachodnich podskali związanej ze sprawiedliwością kar otrzymywanych od pracodawcy. Dodatkowo osoby badane wyraźnie rozgraniczały pomiędzy sprawiedliwością interpersonalną przełożonych a sprawiedliwością interpersonalną współpracowników. Wskazuje to na rozgraniczanie między firmowymi relacjami typu „my”, odnoszonymi się do ocen sprawiedliwości w grupie własnej, i „oni”, polegającymi na ocenach grupy obcej – przedstawicieli pracodawcy. Nie wykazano istnienia w próbie polskiej (ani w pilotażu, ani w badaniu głównym) zakładanego teoretycznie odrębnego czynnika sprawiedliwości informacyjnej. Strukturę pięcioczynnikową odnalezioną na etapie pilotażu potwierdzono w badaniu głównym.

Ostatecznie Alfa Cronbacha została policzona dla 30-elementowej skali „zgeneralizowanego poczucia sprawiedliwości” ( $\alpha = 0,95$ ) i dla poszczególnych podskal. Alfa dla skali „sprawiedliwości dystrybucyjnej” wyniosła 0,91, dla „proceduralnej” – 0,89, dla „retribucyjnej” – 0,85, dla „interpersonalnej ze strony przełożonych” – 0,92 oraz dla „interpersonalnej ze strony współpracowników” – 0,80.

2. Zachowania kontrproduktywne (CWB). By zapewnić odpowiedni poziom ogólności zachowań ocenianych w heterogenicznej grupie badanych pracowników, do pomiaru głównej zmiennej wyjaśnianej użyto zmodyfikowanej skali CWB-C (*Counterproductive Work Behavior Checklist*; [Spector i in. 2005]). Skala oryginalna składa się z 45 pozycji i bywa wykorzystywana jako wskaźnik globalny CWB ( $\alpha = 0,87$ ), jako dwie podskale (zachowania negatywne skierowane na organizację  $\alpha = 0,84$  vs. na osoby  $\alpha = 0,85$ ), lub jako wskaźnik zachowań negatywnych na pięciu podskalach (szykanowanie współpracowników  $\alpha = 0,81$ , obstrukcja wyników  $\alpha = 0,61$ , sabotaż  $\alpha = 0,42$ , kradzież  $\alpha = 0,58$  i wycofanie zaangażowania  $\alpha = 0,63$ ).

Walidacja polskiej wersji kwestionariusza potwierdziła dużą rzetelność całej skali ( $\alpha = 0,93$ ), jednak nie potwierdziła się pierwotna (dwu- i pięcioczynnikowa) struktura operacyjnego konstruktów zachowań kontrproduktywnych udokumentowana w oryginalnej wersji. Ze względu na dobre parametry rzetelności w badanej grupie wykorzystano kwestionariusz w formie jednoczynnikowej, jako globalny wskaźnik zachowań kontrproduktywnych. Następnie podjęto treściową analizę częstości występowania poszczególnych przejawów kontrproduktywności wśród polskich pracowników.

Kontrolowano również zmienne:

3. Formalna kontrola ze strony organizacji (KO). Zastosowano nieznacznie zmodyfikowany kwestionariusz Morrisa i in. [2006]. Analiza rzetelności została przeprowadzona metodą Alfa Cronbacha, a statystyka została policzona dla całej 11-elementowej skali „kontrola organizacyjna” (0,83) i dla poszczególnych podskal. Alfa dla skali „bezpośredni nadzór” wyniósł 0,74, dla skali „autonomia” – 0,84, a dla skali „inicjowanie struktury” – 0,71.

4. Autorytet bezpośredniego przełożonego (AUT). Skala została skonstruowana metodą empiryczną w taki sposób, by dostarczała danych do analizy przy jednoczesnym zachowaniu możliwie najmniejszej obszerności. Decyzja taka została podjęta ze względu na ekonomikę badania i znaczną obszerność całego kwestionariusza. Skala ( $\alpha = 0,85$ ), zgodnie z wynikami pracy grup fokusowych i decyzjami sędziów kompetentnych, ma ostatecznie trzy elementy składowe o charakterze ocen heurystycznych (autorytet merytoryczny – znajomość branży i zadań, autorytet kierowniczy – umiejętność kierowania pracą osób i zespołów, autorytet nieformalny – wzajemny szacunek i lubienie).

Związki między zmiennymi testowano za pomocą procedur statystycznych (korelacje, testy istotności różnic, modele regresji) pakietu PASW Statistics® (Polar Engineering and Consulting, 2007). Weryfikacja założeń modelu teoretycznego została przeprowadzona za pomocą metody równań strukturalnych określanych jako analiza ścieżek (Lisrel® 8.72; Jöreskog i Sörbom, 2005 r.).

## 4. Wyniki

Polskich pracowników charakteryzuje stosunkowo wysokie globalne poczucie sprawiedliwości organizacyjnej<sup>1</sup>. Obliczając procent skumulowany odpowiedzi wskazujących na pozytywne oceny zasad sprawiedliwościowych, jakie stosuje pracodawca, 87,8% badanych określa się jako ogólnie sprawiedliwie traktowanych. Jednak w obszarze transakcyjnym uzyskiwanych z pracy wynagrodzeń, czyli sprawiedliwości dystrybutywnej, aż do 46,7% wzrasta odsetek ocen negatywnych. Oceniając sprawiedliwość proceduralną, 28,9% pracowników wskazuje na niską funkcjonalność zasad i wątpliwą jakość podejmowanych w firmie decyzji. 17,7% osób negatywnie ocenia sprawiedliwość nakładanych przez organizację kar, a 19,7% badanych dostrzega niesprawiedliwość, której źródłem są relacje z bezpośrednimi przełożonymi. Sprawiedliwość interpersonalna ze strony współpracowników oceniana jest bardzo wysoko, a na taki typ niesprawiedliwości interakcyjnej uskarża się jedynie 2,6% pracowników.

W grupie pracowników, których charakteryzuje ogólne poczucie niesprawiedliwości, występuje istotnie więcej zachowań dysfunkcyjnych niż w grupie pracowników o wysokim ogólnym poczuciu sprawiedliwości ( $t_{(109)} = 6,89; p < 0,001$ ). Dokonując rozróżnień pomiędzy grupami pracowników sprawiedliwie i niesprawiedliwie traktowanych pod względem: dystrybucji wynagrodzeń płynących z pracy ( $t_{(109)} = 5,29; p < 0,001$ ), jakości firmowych procedur ( $t_{(139)} = 5,30; p < 0,001$ ), retribucji, czyli sprawiedliwości kar egzekwowanych w firmie ( $t_{(157)} = 6,17; p < 0,001$ ) oraz interakcji z przełożonymi ( $t_{(161)} = 7,21; p < 0,001$ ), można stwierdzić, że we wszystkich analizowanych obszarach pracownicy traktowani niesprawiedliwie wykazywali istotnie więcej zachowań kontrprodukcyjnych. Nie znaleziono istotnych różnic jedynie między poziomem sprawiedliwości relacji w grupie pracowniczej a zachowaniami kontrprodukcyjnymi.

Na uwagę zasługuje fakt, że większość dysfunkcyjnych reakcji na niesprawiedliwe traktowanie to zachowania bierno-agresywne, związane z ograniczaniem komunikacji, oraz postępowanie wskazujące na wycofanie zaangażowania w organizację pracodawcy (tab. 1). Reprezentacjami tych zachowań są np.: zaszywanie się gdzieś, żeby nie pracować, ukrywanie swoich wpadek w pracy, ignorowanie kogoś nie lubianego w pracy, rozmyślanie zamiast wykonywania zadań; narzekanie na mało istotne rzeczy związane z pracą, pozorowanie nawału pracy, gdy w rzeczywistości nic się nie robi, spóźnienia i wcześniejsze opuszczanie miejsca pracy.

To, co nie występuje jako efekt niesprawiedliwości w innych obszarach, a występuje przy niesprawiedliwości dystrybutywnej, to zachowania związane ze śmiecie-

---

<sup>1</sup> W grupie badanych pracowników polskich ( $N = 492$ ) 12,2% można określić jako mających ogólne poczucie niesprawiedliwości w relacjach zatrudnienia. Zestawiając wyniki badań porównawczych prowadzonych według tej samej metody pomiaru w grupie pracowników norweskich ( $N = 167$ ), zauważa się, że ogólnym poczuciem niesprawiedliwości cechuje się 1,8% badanych osób.



**Tabela 1.** Istotne różnice w częstotliwości występowania zachowania kontrproduktywnego w zależności od poziomu poczucia niesprawiedliwości ( $N = 267$ )

	Typ zachowania kontrproduktywnego	Istotnie więcej CWB w aspekcie negatywnych ocen:				
		SPR ogólna	Dys	Proc	Ret	Int. Przeł.
1	2	3	4	5	6	7
1	Marnowanie materiałów/surowców należących do firmy	Tak		Tak	Tak	Tak
2	Uszkodzenia sprzętu lub wyposażenia				Tak	
3	Śmiecenie lub brudzenie		Tak			
4	Spóźnienia do pracy	Tak	Tak	Tak	Tak	Tak
5	Nieprzysłucie do pracy z powodu choroby, chociaż to nieprawda	Tak	Tak	Tak	Tak	Tak
6	Znaczne przedłużanie przerw	Tak		Tak	Tak	Tak
7	Znacznie wcześniejsze wychodzenie z pracy	Tak	Tak	Tak	Tak	Tak
8	Niewłaściwe wykonywanie pracy		Tak			Tak
9	Wykonywanie pracy wolniej niż można	Tak	Tak	Tak	Tak	Tak
10	Postępowanie niezgodne z instrukcjami lub poleceniami	Tak	Tak	Tak	Tak	Tak
11	Przywłaszczanie sobie przedmiotów będących własnością firmy	Tak				Tak
12	Zabieranie materiałów/surowców lub narzędzi					
13	Wykazywanie w zestawieniach większej niż w rzeczywistości liczby przepracowanych godzin			Tak	Tak	Tak
14	Pobieranie pieniędzy należących do pracodawcy					
15	Przywłaszczenie własności innego pracownika					
16	Oddawanie się rozmyślaniom zamiast pracować	Tak	Tak	Tak	Tak	Tak
17	Narzekanie na mało istotne rzeczy związane z pracą	Tak	Tak	Tak	Tak	Tak
18	Odmawianie wykonania jakiegoś polecenia lub zleconego zadania	Tak	Tak	Tak	Tak	Tak
19	Celowe spóźnianie na umówione spotkanie/zebranie	Tak	Tak	Tak	Tak	Tak
20	Niezgłaszanie problemów, licząc, że sytuacja jeszcze bardziej się pogorszy	Tak	Tak	Tak	Tak	Tak
21	Pozorowanie nawału pracy, gdy w rzeczywistości nic się nie robi	Tak	Tak	Tak	Tak	Tak
22	Oczernianie firmy (lub jej produktów/usług) w towarzystwie innych osób	Tak	Tak	Tak	Tak	Tak
23	Plotkowanie o kimś w pracy	Tak	Tak	Tak	Tak	Tak
24	Nieuprzejmość wobec pracowników/klientów/petentów		Tak	Tak		Tak
25	Obrażanie innych ludzi, mówiąc o jakości ich pracy	Tak	Tak			
26	Wyśmiewanie się z czyjegoś życia osobistego	Tak	Tak		Tak	Tak
27	Ignorowanie i wykluczanie kogoś w pracy	Tak	Tak	Tak	Tak	Tak
28	Zrzucanie na kogoś winy za własny błąd					
29	Wywoływanie z kimś w pracy kłótni lub sprzeczki	Tak			Tak	Tak
30	Znieważanie kogoś w pracy				Tak	
31	Groźenie komuś w pracy					
32	Mówienie rzeczy wulgarnych po to, by sprawić przykrość					
33	Psucie reputacji lub przedstawianie kogoś w złym świetle					
34	Robienie wrednych żartów, by kogoś zawstydzić lub poniżyć					
35	Czytanie cudzych wiadomości lub przeglądanie osobistych rzeczy innych pracowników					
36	Bicie lub inna agresja fizyczna					
37	Obrażanie lub naśmiewanie się z kogoś z pracy	Tak			Tak	Tak
38	Odmawianie pomocy lub współpracy	Tak		Tak	Tak	Tak

Tabela 1, cd.

1	2	3	4	5	6	7
39	Nie przekazywanie potrzebnych informacji	Tak	Tak		Tak	Tak
40	Celowe przeszkadzanie w wykonaniu pracy		Tak			
41	Chowanie potrzebnych przedmiotów					
42	Niszczenie cudzej własności					
43	Nieodpowiadanie na wiadomości w sytuacji, gdy powinno się na nie odpowiedzieć	Tak		Tak		Tak
44	Nudzenie się w pracy	Tak		Tak	Tak	Tak
45	Zaszywanie się gdzieś, żeby nie pracować	Tak	Tak	Tak	Tak	Tak
46	Ukrywanie swoich wpadek w pracy	Tak	Tak	Tak	Tak	Tak

Źródło: opracowanie własne na podstawie testów  $t$ ,  $U$  Manna-Whitneya i  $Z$  przy istotności asymptotycznej  $p < 0,01$ .

niem lub z brudzeniem w miejscu pracy, to również niewłaściwe wykonywanie pracy, obrażanie innych pracowników, mówiąc źle o jakości ich pracy oraz celowe przeszkadzanie komuś w wykonaniu pracy.

Typowe dla poczucia niesprawiedliwości retributywnej, a niewystępujące w innych przypadkach jest celowe uszkodzanie sprzętu lub wyposażenia, znieważanie kogoś w pracy, co może być uznane za typowe reakcje w efekcie porwania emocjonalnego i akcji odwetowej po tym, gdy ktoś niesprawiedliwie wyciągnął konsekwencje za coś, za co pracownik nie odpowiada.

Typowe dla poczucia niesprawiedliwości, za które obwiniany jest bezpośredni przełożony, są takie reakcje, jak: przywłaszczanie sobie przedmiotów będących własnością firmy, nieuprzejmość wobec pracowników/klientów/petentów, odmawianie pomocy lub współpracy, nieprzekazywanie potrzebnych informacji, nieodpowiadanie na wiadomości w sytuacji, gdy powinno się na nie odpowiedzieć.

Rodzaje kontrproduktywności, na które poczucie niesprawiedliwości wydaje się nie mieć wpływu, to: zabieranie pieniędzy należących do pracodawcy, kradzież własności innego pracownika, zrzucanie na kogoś winy za własny błąd, grożenie komuś w pracy, mówienie rzeczy wulgarnych po to, by komuś sprawić przykrość, psucie czyjejś reputacji lub przedstawianie go w złym świetle, robienie wrednych żartów, by kogoś zawstydzić lub poniżyć, czytanie cudzych wiadomości lub przeglądanie osobistych rzeczy innych osób, agresja fizyczna wobec współpracowników, chowanie potrzebnych w pracy przedmiotów, niszczenie cudzej własności. Zachowania takie (mobbing, kradzież) łączą zmienne mogące mieć źródło w osobowości pracownika, a nie w zasadach kreowanych przez organizację. Agresywność pracownika, psychopatia i nagłe ograniczenia finansowe w życiu prywatnym powodujące podjęcie zachowań dewiacyjnych w postaci kradzieży mogłyby stanowić powody podjęcia tego typu aktywności w daleko większym stopniu wyjaśniające ten typ zachowań kontrproduktywnych.



**Tabela 2.** Statystyki opisowe: średnie i odchylenia standardowe oraz współczynniki korelacji między mierzonymi zmiennymi

Zmienna	( $\bar{X}$ )	(SD)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
1. Pocucie sprawiedliwości	2,62	0,52	-													
2. Sprawiedliwość dystrybucyjna	2,22	0,71	0,72**	-												
3. Sprawiedliwość proceduralna	2,48	0,68	0,86**	0,47**	-											
4. Sprawiedliwość retrybucyjna	2,82	0,70	0,82**	0,42**	0,69**	-										
5. Sprawiedliwość interpersonalna ze strony przełożonych	2,66	0,67	0,89**	0,49**	0,75**	0,73**	-									
6. Sprawiedliwość interpersonalna ze strony współpracowników	3,24	0,50	0,40**	0,15**	0,24**	0,25**	0,32**	-								
7. Zachowania kontrproduktywne	1,40	0,32	<b>-0,43**</b>	<b>-0,26**</b>	<b>-0,36**</b>	<b>-0,42**</b>	<b>-0,39**</b>	<b>-0,12*</b>	-							
8. Kontrola ze strony organizacji	3,07	0,66	<b>-0,45**</b>	<b>-0,28**</b>	<b>-0,39**</b>	<b>-0,41**</b>	<b>-0,38**</b>	<b>-0,15*</b>	<b>0,18**</b>	-						
9. Kontrola: inicjowanie struktury	3,38	0,80	-0,11	-0,09	-0,08	-0,10	-0,05	-0,10	0,02	0,77**	-					
10. Kontrola: bezpośredni nadzór	2,79	0,82	<b>-0,41**</b>	<b>-0,24**</b>	<b>-0,33**</b>	<b>-0,43**</b>	<b>-0,34**</b>	<b>-0,15*</b>	<b>0,18**</b>	0,83**	0,50**	-				
11. Kontrola: blokowanie autonomii	3,03	0,96	<b>-0,54**</b>	<b>-0,32**</b>	<b>-0,52**</b>	<b>-0,42**</b>	<b>-0,52**</b>	<b>-0,09</b>	<b>0,24*</b>	0,71**	0,28**	0,42**	-			
12. Autorytet przełożonego	3,49	1,02	<b>0,61**</b>	0,35**	0,52**	0,53**	0,64**	0,22**	<b>-0,30**</b>	<b>-0,33**</b>	-0,03	<b>-0,34**</b>	<b>-0,42**</b>	-		
13. Autorytet formalny: merytoryczny	3,71	1,12	<b>0,44**</b>	0,23**	0,36**	0,39**	0,47**	0,17**	<b>-0,20**</b>	<b>-0,26**</b>	-0,03	<b>-0,27**</b>	<b>-0,34**</b>	0,83**	-	
14. Autorytet formalny: kierowniczy	3,22	1,22	<b>0,56**</b>	0,32**	0,48**	0,48**	0,58**	0,18**	<b>-0,33**</b>	<b>-0,30**</b>	-0,04	<b>-0,29**</b>	<b>-0,38**</b>	0,84**	0,56**	-
15. Autorytet nieformalny: lubienie	3,54	1,15	<b>0,60**</b>	0,36**	0,50**	0,50**	0,62**	0,22**	<b>-0,27**</b>	<b>-0,33**</b>	-0,04	<b>-0,33**</b>	<b>-0,41**</b>	0,85**	0,64**	0,71**

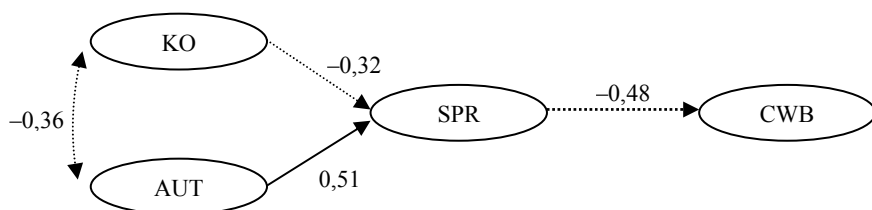
\*  $p < 0,05$ , \*\*  $p < 0,01$ .

Źródło: opracowanie własne.

Ostatecznie, by odpowiedzieć na pytanie, czy autorytet przełożonego i kontrola formalna mogą mieć udział w powstawaniu poczucia organizacyjnej sprawiedliwości, zaprojektowano układ regresji wielokrotnej ze zmienną poczucia sprawiedliwości (SPR) jako zmienną zależną. Wykorzystano metodę krokową. Wyniki weryfikowanego modelu pokazały, że istotny przyrost wariancji wyjaśnionej dla SPR powoduje włączenie obu wzmiankowanych zmiennych. W proponowanym modelu autorytet przełożonego ( $\beta = 0,50$ ;  $p < 0,001$ ) i silna formalna kontrola ze strony organizacji ( $\beta = -0,29$ ;  $p < 0,001$ ) wyjaśniają wspólnie 43% wariancji globalnego poczucia sprawiedliwości organizacyjnej ( $R^2 = 0,431$ ;  $F = 98,62$ ;  $p < 0,001$ ), przy czym silniejszym predyktorem poczucia niesprawiedliwości wśród pracowników jest autorytet przełożonego wyjaśniający 35% wariancji wspólnej. Szczegóły związków autorytetu, formalnej kontroli, poczucia sprawiedliwości oraz zachowań kontrproduktywnych prezentuje tab. 2.

## 5. Omówienie wyników

Osoby oceniające pracodawcę jako odstępującego od podstawowych transakcyjnych i relacyjnych zobowiązań istotnie częściej występują przeciw organizacyjnej efektywności niż osoby traktowane sprawiedliwie. Spośród różnego rodzaju zachowań szkodzących instytucji najbardziej wzrasta liczba takich, których bezpośrednim celem jest organizacja pracodawcy, lecz nie zwiększa się znacząco liczba negatywnych zachowań, których celem byłaby własna grupa pracownicza, a odbiorcami byłiby poszczególni uczestnicy zespołu. Nie znaleziono także dowodów na istotny wpływ sprawiedliwości interakcji z innymi pracownikami na kontrproduktywność wobec pracodawcy, podczas gdy pozostałe elementy ocen sprawiedliwości relacji pracodawca-pracobiorca wykazują silniejsze negatywne współzależności. Przy tym transakcje z pracodawcą stanowiące istotny element ocen sprawiedliwości wydają się mieć na kontrproduktywność wpływ daleko mniejszy niż jakość relacji z pracodawcą.



GFI = 1,00; AGFI = 0,99; CFI = 1,00; RFI = 0,99; RMR = 0,012;  $df = 2$ ;  $p = 0,69$ ; RMSEA = 0,000;  $\chi^2 = 0,76$

**Rys. 1.** Weryfikowany model powstawania CWB, analiza ścieżek (Lisrel 8.72)

Źródło: opracowanie własne.

Uzyskane wyniki pokazują, jak istotną rolę w tworzeniu reputacji firmy sprawiedliwej ma organizacyjna kontrola. Odnosząc się do potocznej wiedzy na temat kierowania, należy stwierdzić, że kontrolowanie pracowników powinno powstrzymać ich od wykroczeń przeciw pracodawcy. Niemniej jednak w aktualnych badaniach widać silną skłonność pracowników do reaktancji. Większy stopień odczuwanej formalnej kontroli związany jest z mniejszym poczuciem sprawiedliwości. To, co pracodawcom wydaje się wspomagać przestrzeganie firmowych zasad w rzeczywistości, sprzyja ich naginaniu i łamaniu, będąc wcześniej zarzewiem poczucia niesprawiedliwości.

Niecały efekt sprzeciwu wobec firmowej kontroli pochodzi z buntowniczej natury Polaków. Pośród wskaźników formalnej kontroli znalazły się: inicjowanie struktury kontrolnej, bezpośredni nadzór oraz autonomia. Nadawanie przez organizacje ram funkcjonowania (inicjowanie struktury) nie jest postrzegane jako naruszenie zasad sprawiedliwości. To sprawowanie natarczywego bezpośredniego nadzoru nad pracownikiem i próby ograniczania jego autonomii w wykonywaniu i priorytetyzowaniu codziennych zadań bywa oceniane jako rażąca niesprawiedliwość. Te miary sugerują nieskuteczność narzucania formalnych nakazów ze strony systemu i sztywnego ich kontrolowania. Nie pozwala to pracownikom dostosować się do wymagań zmiennego środowiska pracy. Inicjowanie zaś struktury kontrolnej, rozumiane jako wstępne precyzowanie reguł, na jakich toczyć się będzie wykonywanie zadań, nie wiąże się z chęcią do przeciwdziałania efektywności. Można sądzić, że jest to ze strony zatrudnionych wyraźna deklaracja potrzeby otrzymywania klarownych, spójnych, a następnie konsekwentnie przestrzeganych norm wykonywania i oceny pracy.

Członkowie firm oczekują komunikowania, jakie formy udziału w życiu firmy będą popierane i wynagradzane, a jakie spotkają się z dezaprobatą. Dzięki takim wyraźnie zadeklarowanym przez pracodawców zasadom, można by używać następnie wyłącznie pośrednich form kontroli zamiast natarczywego nadzoru i nakazowego rozwiązywania konfliktów merytorycznych postrzeganego jako inwigilacja sprzyjająca blokowaniu autonomii. Na blokowanie autonomii pracownicy reagują – niestety często utajonym – sprzeciwem.

W praktyce wstępne warunki zatrudnienia bywają niedoprecyzowane, natężenie organizacyjnej kontroli bywa zmienne, a duża rozpiętość kierowania, zmienność warunków prawno-administracyjnych i dostrzegana sprzeczność przekazywanych poleceń wpływają na rozmycie odpowiedzialności za podejmowane w firmie decyzje. Zapewnienie klarownych wstępnych zasad, na jakich toczyć się będzie relacja zatrudnienia, może zapobiegać sytuacji, gdy pośród niejasnych nakazów, zakazów i przyzwoleń grupy pracownicze zaczną wewnętrznie ustalać, co jest w pracy dopuszczalne, a co nie. Spójna grupa w obliczu nakazów ze strony nieakceptowanego przełożonego mogłaby uruchamiać zachowania kontrproduktywne zwane solidarnością antymenedżerską [Kinlay, Taylor, za: Sewell 1998]. Osoby nowo zatrudnione często dostają niespójne i wybiórcze informacje, które następnie bywają tendencyjnie uzupełniane przez członków własnej grupy pracowniczej, co przygotowuje pracowników nie tyle do produktywnej pracy, ile do podjęcia skutecznej gry z pracodawcą.

Takie nieformalne „szkolenie adaptacyjne” przygotowuje do działania w ramach grupy, ale nie w ramach strategii firmy i przenosi ciężar nieczytelnych umów zatrudnienia na bezpośrednie relacje przełożony-podwładny, dodatkowo utrudniając kierownikom planowanie i organizowanie współpracy oraz kreowanie autorytetu skutecznego menedżera.

Funkcjonując wśród niejasnych zasad, pracownicy będą oczekiwać wysokich umiejętności merytorycznych, społecznych i kompetencji kierowniczych u przełożonych tak, by ci mogli skutecznie organizować pracę i rozwiązywać codzienne problemy. Rzeczywiście w badanej grupie wszystkie obszary poczucia sprawiedliwości są silnie pozytywnie skorelowane zarówno z elementami autorytetu formalnego, takimi jak przygotowanie do kierowania ludźmi, z autorytetem merytorycznym – eksperckim opartym na znajomości technologii pracy w danej jednostce organizacyjnej, a także autorytetem nieformalnym opartym na ocenach stylu bycia przełożonego (wzajemny szacunek i lubienie).

Podsumowując, należy podkreślić, że zarówno wyniki walidacji narzędzi, jak i wyniki badania stanowią wskazanie do podjęcia prac nad skonstruowaniem trafniejszego kulturowo narzędzia do pomiaru kontrproduktywności w organizacjach polskich. Szczególnie należałoby zwrócić uwagę na rozróżnienie pomiędzy typami CWB w zależności od tego, kto lub co jest odbiorcą/celem zachowania. Podobnie, poszukując predyktorów kontrproduktywności, należy zwrócić większą uwagę na rozróżnienie między tym, kto lub co może być wskazywane jako źródło ewentualnych niesprawiedliwości i nieprawidłowości.

## Literatura

- Ambrose M.L., Hess R.L., Shankar G. *The relationship between justice and attitudes: an examination of justice effects on event and system related attitudes*. *Organizational “Behavior and Human Decision Processes”* 2007, 103, 21-36.
- Adams J.S., *Inequity in social exchange*, [w:] L. Berkowitz, *Advances in Experimental Social Psychology*, Academic Press, New York 1965.
- Anderson L.M., Pearson C.M., *Tit for tat? The spiraling effect of incivility in the workplace*, “*Academy of Management Review*” 1999, 24, 452-471.
- Bies R.J., Moag J.F., *Interactional justice: communication criteria of fairness*, [w:] R.J. Lewicki, B.H. Sheppard, M.H. Bazerman, *Research on Negotiations in Organizations*, JAI Press, Greenwich 1986.
- Bies R.J., Tripp T.M., *A passion for justice: a rationality and morality of revenge*, [w:] R. Cropanzano, *Justice in the Workplace: from Theory to Practice*, Erlbaum, Mahwah 2001.
- Colquitt J.A., Shaw J.C., *How should organizational justice be measured?*, [w:] J. Greenberg, J.A. Colquitt, *The Handbook of Organizational Justice*, Erlbaum, Mahwah 2005.
- Cropanzano R., Mitchell M.S., *Social exchange theory: An interdisciplinary Review*, “*Journal of Management*” 2005, 31, 874-900.
- Deutsch M., *Distributive Justice: A Social-Psychological Perspective*, Yale University Press, New Haven 1985.
- Fox S., Spector P.E., Miles D., *Counterproductive work behavior (CWB) in response to job stressors and organizational justice: some mediator and moderator tests for autonomy and emotions*, “*Journal of Vocational Behavior*” 2001, 59, 291-309.

- Greenberg J., *Stealing in the name of justice: Informational and interpersonal moderators of theft reactions to underpayment inequity*, “Organizational Behavior and Human Decision Processes” 1993, 54, 81-103.
- Greenberg J., Ashton-James C.E., Ashkanasy N.M., *Social comparison processes in organizations*, “Organizational Behavior and Human Decision Processes” 2007, 102, 21-41.
- Kelloway E.K., Francis L., Prosser M., Cameron J.E., *Counterproductive work behavior as protest*, “Human Resource Management Review” 2010, 20, 18-25.
- Lerner M.J., *The Belief in a Just World*, Plenum, New York 1980.
- Leventhal G.S., Karuza J., Fry W.R., *Beyond fairness: A theory of allocation Preferences*, [w:] G. Mikula, *Justice and Social Interaction*, Springer, New York 1980.
- Marcus B., Schuler H., Quell P., Hümpfner G., *Measuring counterproductivity: development and initial validation of a German self-report questionnaire*, “International Journal of Selection and Assessment” 2002, 10, 18-35.
- Martin L.E., Brock M.E., Buckley M.R., Ketchen D.J., *Time banditry: Examining the purloining of time in organizations*, “Human Resource Management Review” 2010, 20, 26-34.
- Morris M.H., Allen J., Schindehutte M., Avila R., *Balanced management control systems as a mechanism for achieving corporate entrepreneurship*, “Journal of Managerial” 2006, iss. 4, 468-493.
- Skogstad A., Notelaers G., *Unnasluntring på jobben – et problem i norsk arbeidsliv? Om kontraproduktiv atferd på jobben og tilbaketrekking fra arbeidsrollen*, *Odwrót z pracy: O kontraproduktywności i wycofywaniu się z ról zawodowych*, niepublikowane materiały Bergen Bullying Research Group działającej w Uniwersytecie w Bergen, 2009.
- Rawls J., *Justice as Firmness*, Harvard University Press, Cambridge 2001.
- Robinson S.L., Bennett R.J., *A typology of deviant workplace behaviors: a multidimensional scaling study*, “Academy of Management Journal” 1995, 38, 555-572.
- Sewell G., *The discipline of teams: The control of team-based industrial work through electronic and peer surveillance*, “Administrative Science Quarterly” 1998, 43, 397-428.
- Spector P.E., Fox S., Penney L.M., Bruursema K., Goh A., Kessler S., *Development of the Counterproductive Work Behavior Checklist (CWB-C)*, 2005, <http://chuma.cas.usf.edu/spector/scales/cwb-cover.html>, 20.05.2008.
- Thibaut J.W., Walker L., *Procedural Justice. A Psychological Perspective*, LEA, Hillsdale 1975.

## “US” AND “THEM” IN ORGANIZATIONS. SENSE OF ORGANIZATIONAL FAIRNESS AND COUNTERPRODUCTIVITY AMONG EMPLOYEES

**Summary:** The study demonstrates the general importance of establishing proper organizational justice management practices and illustrates possible negative consequences of injustices perceived by organization members. Based on the data collected from 492 Polish employees, the findings show that organizational fairness perceptions of: distributive, procedural, interactional and retributive/punitive exchanges can, indeed, serve as a very accurate and multifocal predictor of increased general counterproductivity. The article’s ultimate goal is to offer guidelines for organizational interventions aiming to cope with the perceptions of striking injustices among employees. In so doing, the author’s notion is to prevent the high risk of future counterproductivity towards employers who are seen as unjust.