

WYBRANE DETERMINANTY WPŁYWU POCZUCIA SPRAWIEDLIWOŚCI NA POSTAWY I ZACHOWANIA PRACOWNIKÓW W ORGANIZACJI. BADANIA PORÓWNAWCZE – POLSKA I NOWA ZELANDIA

Wprowadzenie

Postępowanie jednostek w środowisku zawodowym zależy nie tylko od względnie stałych dyspozycji podmiotowych (np. osobowość, zdolności itp.), czy środowiskowych (np. kultura organizacji, przywództwo itp.), lecz także od sposobu postrzegania przez pracowników funkcjonowania organizacji i wszelkich procesów w niej zachodzących [51]. Ten subiektywny i zmienny w czasie proces oceny może obejmować wiele różnych wymiarów (np. ocenę stopnia indywidualnego dopasowania do stanowiska pracy, czy poziomu zaangażowania liderów i współpracowników w realizację zadań zawodowych). Jednak jednym z ważniejszych aspektów tej ewaluacji jest ocena różnych zachowań menedżerów, w tym sprawiedliwego działania i ich uczciwości [13].

* **Dr Dariusz Turek** – Instytut Przedsiębiorstwa, Kolegium Nauk o Przedsiębiorstwie, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie.

** **Dr Agnieszka Wojtczuk-Turek** – Katedra Rozwoju Kapitału Ludzkiego, Kolegium Nauk o Przedsiębiorstwie, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie.

*** **Dr Anna Horodecka** – Katedra Ekonomii Rozwoju i Polityki Ekonomicznej, Kolegium Analiz Ekonomicznych, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie.

Prowadzone od ponad 30 lat badania nad poczuciem sprawiedliwości w środowisku zawodowym ukazują, że ocena taka przekłada się na wiele różnych zachowań organizacyjnych, istotnych dla ogólnej efektywności i konkurencyjności przedsiębiorstw na rynku, a w szczególności na: zaangażowanie, produktywność, zachowania obywatelskie, zaufanie, kooperację, gotowość do odejścia z pracy [9; 11], sabotaż [1], dzielenie się wiedzą [46], zachowania innowacyjne [77], wypalenie zawodowe [37], dobrostan psychiczny czy poczucie satysfakcji z pracy [53].

Uwaga badaczy nie koncentruje się jednak wyłącznie na wyjaśnianiu sposobu, w jaki proces kategoryzacji sprawiedliwościowej tłumaczy postawy i działania pracowników, ale poszczególni autorzy starają się również diagnozować motywy i uwarunkowania pojawiania się tego rodzaju sądów [20; 45]. Jest to o tyle istotne, gdyż pozwala zrozumieć, dlaczego np. różne osoby z tej samej organizacji postrzegają te same zjawiska w miejscu pracy w sposób odmienny i w związku z tym reagują z większą lub mniejszą gotowością do aktywności na rzecz dobra organizacji.

Celem niniejszego opracowania jest analiza tego, czy subiektywne przekonanie pracownika o sprawiedliwym funkcjonowaniu organizacji (w tym postępowania kadry menedżerskiej) jest bezpośrednim motywem determinującym postawy i zachowania pracowników oraz czy motyw ten posiada status uniwersalny – niezależny od kultury.

1. Czym jest sprawiedliwość organizacyjna?

Sprawiedliwość organizacyjna definiowana jest najczęściej jako percepcja pracownika dotycząca tego, co jest uczciwe w środowisku zawodowym [21]. Tak rozumiane pojęcie sprawiedliwości jest najczęściej ujmowane w czterech wymiarach, które *de facto* oddają jednostkowe motyw i potrzeby pracowników dbania o sprawiedliwość w miejscu pracy. I tak, pracownikom zależy, aby w organizacji uczciwie rozdzielano i dystrybuowano zasoby, takie jak: płace, nagrody, awanse – co jest określane mianem **sprawiedliwości dystrybtywnej**. Osoby dbają również, aby wszystkie decyzje były oparte na uczciwych zasadach, co pozwoli im zrozumieć, w jaki sposób zasoby te są rozdzielane – co jest określane mianem **sprawiedliwości proceduralnej**. Pracownicy potrzebują również być informowani o decyzjach, które dotyczą ich samych – co jest określane mianem **sprawiedliwości informacyjnej**. W końcu każdy zatrudniony ma potrzebę bycia traktowanym z przynależną mu godnością, w szczególności przez tych, którzy są odpowiedzialni za zarządzanie i nadzór nad organizacją – co określane jest mianem **sprawiedliwości interakcyjnej** [13, s. 5]. W takim ujęciu sprawiedliwość nie jest obiektywnym standardem, ani charakterystyką funkcjonowania danej organizacji czy procesów zarządzania pracownikami, ale jedynie subiektywnym

przekonaniem, wartościowaniem, oceną osoby na temat tego, jaka jest i co się dzieje w tej organizacji.

Inspiracje do powstania konstruktów „sprawiedliwości organizacyjnej” wynikały zarówno z przesłanek filozoficznych (Arystoteles, Locke, Hobbes, Rousseau, Rawls), jak i w dużej mierze z analiz klasyków zarządzania (Taylor, Emmerson, Fayol, Mayo, Follett) [72], wspieranych pierwszymi badaniami psychologów organizacji.

Wśród klasyków zarządzania zarówno Taylor, jak i Emerson dostrzegli, że efektywność pracownika jest, oprócz wadliwego systemu wynagradzania czy nieracjonalnych metod pracy, uzależniona od funkcjonowania sprawiedliwych norm w środowisku zawodowym. Jako jedną z 12 zasad „inżynierii efektywności” Emmerson podawał sprawiedliwe i uczciwe postępowanie kadry zarządzającej wobec pracowników [48, s. 644], a Taylor równy podział pracy i odpowiedzialności między kierownikami i robotnikami. Ponadto Taylor jako pierwszy powiązał wynagrodzenia z indywidualnym wkładem/wysiłkiem czynionym przez pracownika, co w kolejnych latach zaowocowało pojawieniem się teorii słuszności Adamsa (ang. *equity theory*). Dla Fayola brak sprawiedliwości w dystrybucji wynagrodzeń i interakcjach społecznych (życzliwie i sprawiedliwie traktowanie) ograniczało wydajność zatrudnionych i rodziło dodatkowe nieporozumienia i konflikty [48, s. 646]. Podobnie do tej problematyki podchodzili przedstawiciele nurtu *Human Relations* (m.in. Mayo, Follett). Sprawiedliwe i uczciwe traktowanie oraz informowanie pracowników o podejmowanych decyzjach wzmacniało identyfikację z organizacją i zaangażowanie w wykonywane obowiązki. Zatem widać, że już klasycy zarządzania dostrzegli, że niesprawiedliwa płaca i podział obowiązków (sprawiedliwość dystrybucyjna) rodzi opór pracowników, podobnie jak brak rzetelnego informowania (sprawiedliwość informacyjna) i dobrego traktowania personelu (sprawiedliwość interpersonalna).

Na współczesny kształt teorii sprawiedliwości organizacyjnej w równym stopniu co klasycy zarządzania wpłynęły badania: Stouffera i innych z lat 40. XX wieku, dotyczące: zjawiska deprywacji nagrody, analizy Frencha nad subiektywnym poczuciem sprawiedliwego traktowania przez pracodawców, motywacyjnej teorii słuszności (ang. *equity theory*) Adamsa, czy w końcu sprawiedliwości proceduralnej Thibauta i Walkera opracowanej w latach 70. XX wieku [12; 13].

Obecnie – jak wspomniano – przyjmuje się, że pojęcie „sprawiedliwości organizacyjnej” obejmuje reakcje: poznawcze, emocjonalne i behawioralne pracowników na rozdział dóbr (płac, zasobów, przywilejów itp.) w organizacji (wymiar dystrybucji), metod podejmowania decyzji odnośnie tych zasobów (wymiar procedur), sposobu informowania o tych decyzjach (wymiar informacyjność), a także traktowania osób objętych tymi decyzjami (wymiar interpersonalny) [21, s. 38].

Przyjmując, że generowanie sądów sprawiedliwościowych jest immanentnie związane z samym funkcjonowaniem organizacyjnym, warto przeanalizować, jakie uwa-

runkowania podmiotowe i organizacyjne pozwalają przewidywać, że dany pracownik będzie czuł się potraktowany sprawiedliwie lub niesprawiedliwie.

2. Uwarunkowania sprawiedliwości organizacyjnej

Badania uwarunkowań pojawiania się sądów sprawiedliwościowych prowadzone są od wielu lat. Dotychczasowe ustalenia sugerują, że jest to *matrix* zależności i że poczucie sprawiedliwości zależy zarówno od zmiennych podmiotowych, jak i uwarunkowań środowiskowych [12; 20; 45].

2.1. Podmiotowe uwarunkowania sprawiedliwości organizacyjnej

Gilliland i Steiner [20], analizując główne podmiotowe determinanty różnicujące poczucie sprawiedliwości organizacyjnej, stwierdzili, że należy brać pod uwagę zarówno doświadczenia jednostkowe, np. wynikające z procesów rekrutacji i selekcji, jak i trwale zakorzenione w podmiocie czynniki, np. osobowość. **Doświadczenie** jest o tyle ważne, gdyż narzuca *a priori* pewien specyficzny sposób oceny organizacji i sprawiedliwościową heurystykę, która towarzyszy pracownikowi w trakcie trwania zatrudnienia. Osoby, które odczuły, że proces selekcji był ich zdaniem niesprawiedliwy, rzadziej decydują się związać formalną umową z pracodawcą. Ponadto doświadczenia te wpływają na poczucie **skuteczności jednostek**, które może warunkować późniejsze wykonywanie obowiązków zawodowych.

Jeśli chodzi o **pleć** to wskazuje się, że może być ona moderatorem między sprawiedliwością dystrybutywną i proceduralną a zadowoleniem pracowników z otrzymywanych wynagrodzeń, zaufaniem do przełożonego czy zaangażowaniem w pracę. Wykazano empirycznie, że mężczyźni są bardziej skoncentrowani na wynikach, a kobiety na procesie, co sugeruje, że mężczyźni przykładają większą wagę do sprawiedliwości dystrybutywnej, a kobiety proceduralnej i interakcyjnej [60].

W wymiarze **osobowości** pracowników Skarlicki, Folger i Tesluk [58] zbadali relacje między stabilnością emocjonalną, percepcją sprawiedliwości organizacyjnej i tendencją do zachowań odwetowych (mściwością i zemstą). Negatywna afektywność (neurotyczność) w ich badaniach korelowała ujemnie ze sprawiedliwością organizacyjną. Natomiast Simmons [56], badając różne związki rodzajów sprawiedliwości organizacyjnej z twórczością i cechami osobowości, wykazała, że otwartość na doświadczenie pozytywnie koreluje ze sprawiedliwością proceduralną i dystrybutywną. Zaprezentowane wyniki uzyskały potwierdzenie i wsparcie empiryczne w badaniach przeprowadzonych przez Shi, Lin i Wang [55].

Kolejną zmienną podmiotową, która może różnicować poczucie sprawiedliwości, są **etyczne ideologie**, opisywane jako zbiór przekonań, którymi posługują się

pracownicy w podejmowaniu decyzji w środowisku zawodowym. Hastings i Finegan [23] wykazali, że idealizm, charakteryzujący się powszechnością i obiektywnością norm moralnych, jest związany z poczuciem sprawiedliwości interakcyjnej.

Obok osobowości wskazuje się tu również na wymiar poznawczy – a precyzyjniej – na **poczucie kontroli**. Osoby, które przejawiają poczucie kontroli nad procesami decyzyjnymi, lepiej radzą sobie z trudnościami w miejscu pracy, a także przeciwdziałają negatywnym dla nich konsekwencjom (wynikom). Okazuje się również, że osoby takie odczuwają mniejsze poczucie niesprawiedliwości w zakresie dystrybucji zasobów i procedur [22], a także **wrażliwość na sprawiedliwość i uczciwość** podziału – jako wymiary poznawcze podmiotu – podobnie wpływają na poczucie sprawiedliwości w miejscu pracy [45]. Ponadto ważną determinantę poczucia sprawiedliwości stanowi **zaufanie**. Lewicki i inni wskazują, że w zależności od rodzaju zaufania (kalkulacyjny lub identyfikacyjny) jego związek ze sprawiedliwością organizacyjną będzie zróżnicowany. Generalnie jednak podkreślają, że zaufanie umacnia poczucie sprawiedliwości [34].

Interesujące analizy w zakresie podmiotowych uwarunkowań sprawiedliwości przedstawili również Joy i Witt [27]. Poszukując zależności między umiejętnością **odraczania gratyfikacji** a sprawiedliwością organizacyjną, wykazali, że osoby, które oczekują natychmiastowych wyników (brak odraczania gratyfikacji), przejawiają silniejsze poczucie zarówno niesprawiedliwości dystrybucyjnej jak i proceduralnej – w przeciwieństwie do osób wykazujących predyspozycje do długiego odraczania gratyfikacji.

2.2. Środowiskowe uwarunkowania sprawiedliwości organizacyjnej

Jednym z głównych założeń badaczy zajmujących się zachowaniami organizacyjnymi jest przeświadczenie, że poziom makro (tj. organizacja i jej otoczenie) silnie wpływa i stymuluje sposoby funkcjonowania poszczególnych aktorów [51]. W związku z tym wydaje się logiczne, że środowiskowe/organizacyjne uwarunkowania mogą skutkować również występowaniem poczucia sprawiedliwości organizacyjnej.

Do tej pory wykazano, że **zmienne międzykulturowe** w sposób zróżnicowany warunkują poczucie sprawiedliwości wśród zatrudnionych. Leong [33] zaproponował model analizy kulturowych uwarunkowań poczucia sprawiedliwości obejmujący trzy wymiary: zasady sprawiedliwości, kryteria sprawiedliwości i praktyki sprawiedliwości. Wymiary te wpływają na późniejszy sposób postrzegania i zachowania pracowników. Wiele przedstawionych przez Leonga badań wskazuje, że zarówno zasady sprawiedliwości dystrybucyjnej i proceduralnej, jak również kryteria i praktyki tych dwóch wymiarów sprawiedliwości są odmienne w kulturach kolektywistycznych (np. Japonia, Chiny), w odróżnieniu od kultur indywidualistycznych (np. Stany Zjednoczone). Również dystans władzy różnicuje sposób postrzegania sprawiedliwości w zakresie

podziału zasad i praktyk. Postrzeżenie niesprawiedliwości w poszczególnych kulturach także jest odmienne. Li i Cropanzano [35] na podstawie metaanaliz wykazali, że sprawiedliwość dystrybutywna i proceduralna jest silniej podkreślana przez przedstawicieli kultur indywidualistycznych, w przeciwieństwie do kolektywistycznych.

Również **normy i praktyki organizacyjne** mogą przyczyniać się do odczuwania niesprawiedliwości przez pracowników. To, co w jednych organizacjach jest powszechnie stosowane, np. testy antynarkotykowe lub alkoholowe, w innych organizacjach jest oceniane jako niesprawiedliwe [42; 31]. Normy i praktyki organizacyjne można uogólnić, określając je mianem **uwarunkowań kulturowych** organizacji. W wyniku analiz okazało się, że w organizacjach, w których występuje większa orientacja na ludzi (wymiar kulturowy), pracownicy mają także większe poczucie sprawiedliwości interakcyjnej [18]. Interesujące wyniki przedstawili również Tziner i inni [71]. Badając związek **społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa** z wymiarami sprawiedliwości organizacyjnej, wykazali, że społeczna odpowiedzialność bardzo silnie determinuje sposób postrzegania przez pracowników swojej organizacji.

Kolejną zmienną wskazywaną przez badaczy są **struktury organizacyjne**. Ambrose i Schminke [2] badały moderujący związek struktur organizacyjnych między sprawiedliwością proceduralną a postrzeganym wsparciem organizacyjnym (POS – *perceived organizational support*), a także między sprawiedliwością interakcyjną a zaufaniem do przełożonych. Na podstawie badań stwierdzono, że w organizacjach o mechanistycznych (sztywnych i hierarchicznych) strukturach związek między sprawiedliwością proceduralną a POS jest silniejszy niż w organizacjach o strukturach organicznych (elastycznych, zdecentralizowanych). Natomiast związek sprawiedliwości interakcyjnej z zaufaniem do przełożonych jest silniejszy w organizacjach o elastycznych strukturach.

Relacje z przełożonym wydają się kluczowe nie tylko dla sprawiedliwości interakcyjnej, ale także dla dystrybutywniej i proceduralnej. Wskazuje się, że jakość tych relacji (LMX – *leader-member exchange*) będzie silnie warunkowała wystąpienie poczucia sprawiedliwości wśród przełożonych. Wiele badań potwierdza zależności te, podkreślając zarazem, że związek LMX ze sprawiedliwością jest złożony (tzn. sprawiedliwość może być predyktorem relacji, jak też relacje mogą warunkować sprawiedliwość) [52].

Organizacja może wyzwać poczucie sprawiedliwości również przez **praktyki HRM** (*Human Resource Management*). Zarówno analizy teoretyczne [15], jak i badania empiryczne wskazują, że praktyki w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi (proces rekrutacji, motywowanie, szkolenie, ocena pracowników, proces komunikacji i projektowanie ścieżek rozwoju) ma znaczący wpływ na poczucie sprawiedliwego i uczciwego traktowania [8; 63].

Przedstawione wybrane podmiotowe i środowiskowe uwarunkowania sprawiedliwości organizacyjnej wskazują, że to, czy pracownik uzna, że jest traktowany

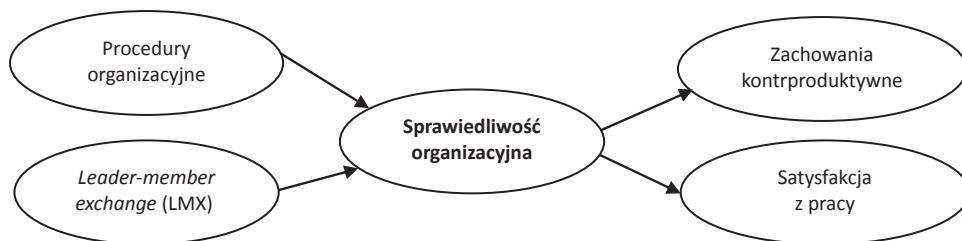
sprawiedliwie (pod względem dystrybucji zasobów, procedur czy interakcji), zależy od wielu wzajemnie powiązanych czynników.

3. Metodologia badań własnych

Głównym założeniem niniejszego opracowania jest stwierdzenie, że poczucie sprawiedliwości pełni rolę zmiennej pośredniczącej między procedurami organizacyjnymi i relacjami pracowników z przełożonymi a postawami i zachowaniami pracowników.

Konstruując model badawczy (rysunek 1) przyjęto, że procedury organizacyjne, podobnie jak relacje pracowników z przełożonymi, nie wpływają bezpośrednio na satysfakcję z pracy i zachowania kontrproduktywne, ale oddziałują na te postawy i zachowania w sposób pośredni. Innymi słowami, bezpośrednią przyczyną zachowania pracowników jest nie tyle samo istnienie norm i zasad organizacyjnych czy relacji z kadrami kierowniczymi, ile subiektywna ocena uczciwości stosowania tych procedur i sprawiedliwości postępowania kadry menedżerskiej.

Rysunek 1. Hipotetyczny model badawczy określający relacje między zmiennymi



Źródło: opracowanie własne.

3.1. Hipotezy badawcze

Uwarunkowania kulturowe. Ze względu na międzykulturowy charakter badań obejmujący pracowników zatrudnionych w Polsce i Nowej Zelandii pierwszym krokiem konstruowania modelu badawczego było przyjęcie założenia, że kultura narodowa może warunkować zarówno funkcjonowanie poszczególnych organizacji, jak i stymulować postawy i zachowania poszczególnych pracowników [24; 54; 66]. W różnych kulturach występują bowiem odmienne praktyki w zakresie zarządzania, relacje interpersonalne oraz sposoby kierowania pracownikami, które bezpośrednio determinują inne postrzeganie sprawiedliwości organizacyjnej [47]. Ponadto ludzie

cenią zróżnicowane zestawy wartości i norm [50], które determinują ich sposoby myślenia i odczuwania [44]. Efektem tego jest przyjmowanie za sprawiedliwe innych – w zależności od kultury – kryteriów dystrybucji zasobów, procedur, czy interakcji [33; 35].

Przyglądając się wymiarom kultury przedstawionym przez Hofstede i Hofstede [24] odnoszącym się do Nowej Zelandii i Polski, warto zauważyć istotne różnice w trzech wymiarach kultury, tj.: dystansie władzy, indywidualizmie – kolektywizmie i unikaniu niepewności. Według tego autora kultura Nowej Zelandii charakteryzuje się mniejszym, niż Polska, dystansem władzy (wskaźnik PDI 22 do 68), większym indywidualizmem (IDV 79 do 60), a także mniejszym unikaniem niepewności (UAI 49 do 93). Z różnic tych mogą wynikać zarówno inne praktyki organizacyjne, jak i odmienny sposób interpretacji środowiska organizacyjnego. W literaturze przedmiotu wskazuje się m.in., że większy kolektywizm koreluje z poczuciem, że dystrybucja zasobów powinna być oparta bardziej na zasadach równości niż wkładu w ogólny wynik [33, s. 561]. Dystans władzy natomiast wiąże się zarówno z zasadami rozdzielania zasobów (regułach dostępu), ich oceny, jak i z poczuciem odpowiedniego (godnego) traktowania. Okazuje się, że w kulturach o dużym dystansie władzy ludzie wykazują mniejsze poczucie niesprawiedliwości, gdy decyzje alokacyjne zapadają poza ich plecami, w przeciwieństwie do kultur o małym dystansie władzy. W nich bowiem (tj. kultur o małym dystansie władzy) podejmowane decyzje bez konsultacji z zainteresowanymi (tzw. *voice effect*) wywołują sprzeciw i poczucie złamania podstawowych zasad, na których oparte jest życie organizacji [33, s. 568]. Również w kulturach tych odmienna jest ocena tego, co należy do godnego, opartego na szacunku traktowania. Jak podkreśla Leung [33, s. 589], poczucie sprawiedliwości interakcyjnej jest zdecydowanie inaczej postrzegane w kulturach o różnym dystansie władzy, zatem takie same relacje interpersonalne w różnych kulturach powodują odmienne skutki.

Jednakże, mimo wspomnianych różnic w kryteriach oceny, sam motyw wyzwajający postawy i zachowania pracowników pozostaje ten sam. Innymi słowy, mimo różnej kategoryzacji zasad dystrybucji zasobów, procedur czy interakcji społecznych jako sprawiedliwych lub niesprawiedliwych, poczucie pracownika, że został potraktowany nieuczciwie, prowadzi do tych samych konsekwencji przejawiających się większym lub mniejszym zaangażowaniem, satysfakcją z pracy czy zaufaniem [33, s. 575].

Powyższe analizy umożliwiają sformułowanie hipotezy mówiącej, że:

H1: *Mimo różnic w kryteriach ocen sprawiedliwości organizacyjnej między pracownikami zatrudnionymi w Polsce i Nowej Zelandii samo odczucie sprawiedliwego/niesprawiedliwego traktowania wywala podobne postawy i zachowania wśród zatrudnionych.*

Uwarunkowania organizacyjne. Poczucie niesprawiedliwości jest często wynikiem postrzegania procedur organizacyjnych jako godzących w sferę ekonomiczną

(wynagrodzenia, premie itp.), społeczną (status społeczny, tożsamość grupowa) i osobistą (poczucie godności) pracownika. Z drugiej strony procedury, oparte na uczciwości, szacunku, braku stronniczości i etyce, mogą sprawiać, że pracownicy pozytywnie ewaluują zarówno samą organizację, jak i kadre zarządzającą. Ponadto procedury pełnią istotną rolę regulacyjną w funkcjonowaniu organizacji, powodując, że jednostki zachowują się zgodnie z ustalonymi zasadami firmy. Procedury oparte na zasadach etycznych są określane jako sformalizowane działania (kodeksy, systemy szkoleń, motywacji) zmierzające do kontroli zachowań pracowniczych [65]. W analizach empirycznych okazało się, że wprowadzanie na teren organizacji procedur etycznych w postaci zasad i norm postępowania (tj. kodeksów etycznych) istotnie obniża dysfunkcyjne sposoby postępowania zatrudnionej kadry [67], a ponadto reguluje sposoby wzajemnego – opartego na zasadach etyki – postępowania pracowników [64; 29].

Implementacja takich procedur wiąże się ze sposobem postrzegania przez pracowników tego, w jaki sposób działa i funkcjonuje sama organizacja – co jest określane mianem „sprawiedliwego klimatu” organizacyjnego [3]. Dotychczas wykazano, że m.in. klimat taki wpływa na: raportowanie negatywnych informacji i przestępstw w miejscu pracy [65], pozytywne postawy wobec pracy [76], a także mniejszą ilość przejawianych kontrproduktywnych zachowań [4]. Wobec powyższego przyjęto hipotezę mówiącą, że:

H2: *Występowanie i skuteczność procedur organizacyjnych wzmacnia poczucie sprawiedliwości organizacyjnej.*

Poczucie sprawiedliwości, obok kultury czy procedur, jakie w tych organizacjach obowiązują, jest uwarunkowane przede wszystkim **relacjami pracowników z przełożonymi**. Odpowiednia do potrzeb jednostek redystrybucja dóbr, przestrzeganie zasad organizacyjnych, a także rzetelne informowanie i wyjaśnianie przyczyn podjętych decyzji, czy traktowanie z należytą każdemu pracownikowi godnością wpływają na ogólny stosunek danej osoby do środowiska pracy. Nie bez powodu zatem relacja przełożony–podwładny uznawana jest za klucz do zrozumienia całego konstruktów sprawiedliwościowego.

Odwołując się do koncepcji wymiany sformułowanej początkowo przez Homasa [25], a rozwiniętej przez Blau [6], przyjmuje się, że relacje zawodowe oparte są na wymianie (LMX – *leader-member exchange*). Blau przyjął 5 podstawowych zasad rządzących sytuacjami społecznymi (tj.: racjonalności, wzajemności, sprawiedliwości, użyteczności krańcowej i nierównowagi), z których – w omawianym kontekście – ważne są przede wszystkim zasady wzajemności i sprawiedliwości. **Zasada wzajemności** mówi bowiem, że im częściej ludzie wymieniają wzajemne nagrody, tym bardziej prawdopodobne, że pojawią się obopólne obowiązki, które będą kierować dalszymi wymianami. Im bardziej są naruszone wzajemne obowiązki w stosunku do wymian, tym częściej pokrzywdzeni będą skłonni stosować sankcje negatywne

wobec partnerów wymiany naruszających normę wzajemności. Natomiast **zasada sprawiedliwości** ukazuje, że im bardziej są ustabilizowane stosunki wymiany, tym bardziej prawdopodobne jest, że będą one rządzone normami „wymiany sprawiedliwej”. W im mniejszym stopniu realizuje się w wymianie normy sprawiedliwości, tym częściej pokrzywdzeni będą skłonni stosować sankcje negatywne wobec uczestników wymiany naruszających normy.

Ekstrapolując te zasady na relacje zawodowe, wskazuje się, że pracownicy tak długo efektywnie i z zaangażowaniem wykonują swoje obowiązki zawodowe, im bardziej uznają, że to, co otrzymują od przełożonych (pieniądze, nagrody, awans, potrzebne informacje, uznanie, szacunek itp.), jest proporcjonalne do ich wkładu. W wyniku tej oceny następuje nie tylko uprawomocnienie roli lidera, lecz także ciągłość trwania pozytywnych relacji z przełożonym i rzetelność w wykonywaniu obowiązków. Natomiast im w mniejszym stopniu zasady te są respektowane, tym bardziej pracownicy przejawiają tendencję do zachowań odwetowych, w postaci np. spowalniania pracy, obniżenia jakości, omijania poleceń służbowych itp. [57].

Koncepcja LMX opisuje jakość relacji między przełożonymi a pracownikami [17]. Relacje te mogą być rozpatrywane co najmniej na dwóch poziomach. Pierwszym – określającym wymianę podstawowych potrzeb i zasobów głównie o charakterze ekonomicznym (formalny kontrakt) – i drugim – określającym potrzeby pracownika inne niż ekonomiczne, w tym: zaufanie, specjalne traktowanie, wyróżnianie itp. (nieformalny kontrakt) [75]. Podział ten wynika faktu, że przełożeni nawiązują różne „jakościowo” relacje ze swoimi pracownikami – nie wszystkich traktują z tą samą atencją.

Ze względu na posiadane przez niektórych pracowników kompetencje, bądź inne unikatowe cechy charakteru lub talenty, liderzy nawiązują z nimi bliższe relacje wymiany (*high quality exchange*) [16]. Wymiana taka, określana również wewnątrzgrupową, polega na wykraczaniu w relacjach poza formalny kontrakt zawodowy, a przejawia się specjalnym traktowaniem pracownika, udzielaniem ponadstandardowego wsparcia, częstotścią interakcji, większym zaufaniem i zakresem odpowiedzialności [17]. Wymiana taka jest oczywiście obopólna. Przełożony otrzymuje dobrze wykonaną pracę, a podwładny dzięki swojemu zaangażowaniu może liczyć na większe gratyfikacje finansowe, dostęp do ważnych informacji czy łatwiejszą ścieżkę rozwoju i awansu zawodowego. Ponadto skrócenie dystansu między liderem a podwładnym skutkuje większą świadomością przełożonego w zakresie potrzeb, oczekiwań czy trudności, jakich doświadcza dana osoba, wykonując swoją pracę. Dzięki temu pracownik uzyskuje dostęp do bezpośrednich informacji zwrotnych, odnoszących się do wykonywanych przez niego zadań czy przejawianych postaw.

Jak wspomniano wcześniej, bliska wymiana lider–pracownik dotyczy tylko niektórych, wybranych uczestników życia organizacyjnego. Pracownicy pozostający poza taką wymianą (*low quality exchange*) mają raczej sporadyczne kontakty z przełożonym,

a jeśli już one występują, to dotyczą jedynie zadań wynikających z roli zawodowej. Ponadto osoby takie posiadają ograniczony dostęp do nagród i premii, mniejsze wsparcie i zaufanie kadry kierowniczej. Nie oznacza to oczywiście, że w tym przypadku są pogwałcone ich podstawowe potrzeby wynikające z kontraktu formalnego, jedynie relacje i stosunki z przełożonym mają charakter bardziej instrumentalny. Jednak, jak wskazuje Scandura [52], sytuacja taka może powodować występowanie poczucia niesprawiedliwości, zarówno w zakresie dystrybucji zasobów, procedur, jak i interakcji. W toku kolejnych badań okazało się, że pracownicy posiadający bliższe relacje wymiany z przełożonymi faktycznie charakteryzują się bardziej nasilonym poczuciem sprawiedliwości we wszystkich tych wymiarach [18]. Wspomniano wcześniej, że relacje LXM – poczucie sprawiedliwości mogą mieć charakter dwukierunkowy [52], tj. relacje z przełożonymi mogą wyzwać heurystykę sprawiedliwościową – co jest określane „perspektywą LMX”, lub poczucie sprawiedliwości wpływa na relacje z przełożonymi – co określa się mianem „perspektywy sprawiedliwościowej”. Choć relacja zależności tych zmiennych, jak na ten moment, nie jest konkluzywnie rozstrzygnięta, to wydaje się jednak, że ocena uczciwości relacji z kadrami kierowniczymi zależy od tego, jak blisko w tę relację zaangażowani są sami pracownicy. W związku z tym przyjęto hipotezę mówiącą, że:

H3: Jakość relacji lider–pracownik wzmacnia poczucie sprawiedliwości organizacyjnej.

Skutki sprawiedliwości organizacyjnej. Postrzeganie sprawiedliwości organizacyjnej jest istotnym elementem oddziałującym na wymiar poznawczy, emocjonalny i behawioralny jednostek. Jak podkreślają Colon, Mayer i Nowakowski [10], skutki poczucia sprawiedliwości można metaforycznie podzielić na trzy wymiary: „dobre”, „złe” i „wstrętne”. Dobrymi zachowaniami będą te wszystkie, które przyczyniają się do większej wydajności pracy (wykonywanie zadań, praca zespołowa, zaangażowanie, satysfakcja z pracy itp.). Do zachowań „złych” można zaliczyć czyny, które pośrednio przyczyniają się do nieefektywności organizacji, a więc: intencja odejścia z pracy, absencje, wycofanie społeczne. Natomiast zachowaniami, które najbardziej uderzają w wizerunek i wartość rynkową organizacji, są zachowania kontrproduktywne.

Zachowaniami kontrproduktywnymi określa się najczęściej te wszystkie intencjonalne czyny pracowników, które odnoszą się do naruszania norm organizacyjnych lub wpływają na spadek produktywności, a w rezultacie utrudniają realizację celów organizacji lub szkodzą jej uczestnikom [69].

Typowymi zachowaniami kontrproduktywnymi są:

- nadużycia wobec innych (np. ignorowanie lub wpływanie na innych),
- sabotaż (np. niszczenie własności organizacyjnej),
- kradzieże,
- dewiacja produkcji (np. intencjonalne działania obniżające efektywność pracy),
- wycofanie (np. spóźnianie się, robienie dłuższych przerw) [59].

I chociaż zachowania kontrproduktywne zależą od wielu różnych przyczyn, to wskazuje się, że jednym z najsilniejszych ich predyktorów jest postrzeganie nierównowagi między wkładem pracy a zyskami oraz atrybucją przyczyn tej nierównowagi [40]. Przy stałym i długotrwałym postrzeganiu nierównowagi między zaangażowaniem w pracę a rezultatami i zewnętrzną atrybucją przyczyn tej sytuacji (np. interpretowanie zachowań przełożonych jako krzywdzących i niesprawiedliwych) intencja przekształca się w szkodliwe działanie pracownika.

Wobec powyższego przyjęto hipotezę mówiącą, że:

H4: *Wysokie poczucie sprawiedliwości organizacyjnej negatywnie koreluje z zachowaniami kontrproduktywnymi.*

Pozytywna strona poczucia sprawiedliwości objawia się na wiele różnych sposobów. Jedną z najlepiej opracowanych i udokumentowanych empirycznie w literaturze przedmiotu zmiennych jest poczucie satysfakcji. Wynika to z faktu, iż satysfakcja, rozumiana jako pozytywny emocjonalny stosunek pracownika do szeroko ujętych warunków pracy lub doświadczeń zawodowych [38], przekłada się na szereg kolejnych wymiarów funkcjonowania podmiotu, np. produktywności, innowacyjności, zaangażowania.

Począwszy od opublikowanej w 1970 roku przez Hirschmana pracy *Exit, Voice and Loyalty: Responses to Decline in Firm, Organizations and States*, która stała się podstawą do opracowanego w późniejszych latach modelu zachowań pracowniczych EVLN (*Exit, Voice, Loyalty, Neglect*), wskazuje się, że pracownicy w sytuacji naruszenia ich praw (poczucia niesprawiedliwości), i w efekcie spadku ich poczucia satysfakcji z pracy, reagują silną tendencją do aktywnych lub biernych zachowań destruktywnych. Przejawiają się one albo skłonnościami do porzucenia dotychczasowego miejsca pracy (*exit*), albo zaniedbaniami obowiązków zawodowych, np. absencjami, spadkiem efektywności pracy i zaangażowania (*neglect*) [51].

Poczucie sprawiedliwości może być zatem silną determinantą satysfakcji z pracy. Metaanalizy szeregu badań na temat tych związków przedstawione przez Cohen-Charash i Spector [9], a także Colquitta i innych [11] wskazują, że średnie zależności tych zmiennych (dla poszczególnych wymiarów sprawiedliwości) sytuują się na poziomie $r=0,4-0,5$. W związku z powyższym zasadna jest hipoteza mówiąca, że:

H5: *Wysokie poczucie sprawiedliwości organizacyjnej pozytywnie koreluje z satysfakcją z pracy.*

3.2. Zmienne i narzędzia pomiaru

Poczucie sprawiedliwości organizacyjnej było mierzone 20-stwierdzeniowym kwestionariuszem Niehoffa i Moorman [43], którego rzetelność oszacowano na $\alpha=0,88$. W procesie walidacji narzędzia przeprowadzono eksploracyjną i konfirmacyjną analizę czynnikową. Analiza eksploracyjna wskazała na występowanie 2 czynników,

choć autorzy narzędzia postulowali występowanie konstruktów 3-czynnikowych. Analiza confirmacyjna miała odpowiedzieć na pytanie, czy narzędzie to można wykorzystać w ujęciu jednoczynnikowym, ze względu na uzyskane wysokie korelacje poszczególnych itemów kwestionariusza. Po przeprowadzeniu estymacji modelu ($\chi^2=262,502$, $df=156$; $p<0,001$; $RMSEA=0,058$; $CFI=0,973$; $GFI=0,891$; $NFI=0,937$) zdecydowano się (z pewnymi ograniczeniami wnioskowania) wykorzystać kwestionariusz w wersji 1-czynnikowej. Badany, odpowiadając na stwierdzenia zawarte w tym narzędziu badawczym, posługiwał się 5-punktową skalą Likerta, gdzie 1 – w ogóle nieprawdziwe, a 5 – całkowicie prawdziwe.

Kontrproduktywne zachowania pracowników były mierzone autorskim 8-stwierdzeniowym kwestionariuszem do badania zachowań kontrproduktywnych, stworzonym na podstawie przeglądu różnych metod pomiaru tego rodzaju zachowań [69]. W procesie walidacji narzędzia przeprowadzono confirmacyjną analizę czynnikową dla modelu jednoczynnikowego ($\chi^2=20,394$, $df=11$; $p=0,051$; $RMSEA=0,064$; $CFI=0,983$; $GFI=0,977$; $NFI=0,966$) i oszacowano rzetelność, która wyniosła $\alpha=0,85$. Badany, wypełniając ten kwestionariusz, posługiwał się 5-punktową skalą Likerta, gdzie 1 – nigdy, a 5 – zawsze.

Zadowolenie z pracy mierzone było 6-itemowym kwestionariuszem autorstwa Fernandes i Awamleha [19], którego rzetelność oszacowano na $\alpha=0,85$. W procesie walidacji narzędzia przeprowadzono też confirmacyjną analizę czynnikową ($\chi^2=6,054$, $df=3$; $p=0,109$; $RMSEA=0,070$; $CFI=0,995$; $GFI=0,990$; $NFI=0,991$). Badany, wypełniając ten kwestionariusz, posługiwał się 5-punktową skalą Likerta, gdzie 1 – nigdy, a 5 – zawsze.

Procedury organizacyjne mierzone była 12-stwierdzeniowym kwestionariuszem autorstwa Turka [69] o rzetelności $\alpha=0,91$. Confirmacyjna analiza czynnikowa ($\chi^2=79,975$, $df=41$; $p=0,003$; $RMSEA=0,060$; $CFI=0,975$; $GFI=0,944$; $NFI=0,944$) potwierdziła możliwość użycia narzędzia w formie 1-czynnikowej. Badany, wypełniając ten kwestionariusz, posługiwał się 5-punktową skalą Likerta, gdzie 1 – nigdy, a 5 – zawsze.

Leader-Member Exchange (LMX) mierzone było 12-itemową skalą Lidena i Maslyna [36], którego rzetelność wyniosła $\alpha=0,93$. Po confirmacyjnej analizie czynnikowej zdecydowano się użyć tego narzędzia w wersji 1-czynnikowej ($\chi^2=63,874$, $df=40$; $p=0,01$; $RMSEA=0,054$; $CFI=0,984$; $GFI=0,953$; $NFI=0,959$).

3.3. Charakterystyka próby badawczej i procedura badań

Badania miały charakter anonimowy i były przeprowadzane na dwóch oddzielnych próbach (Polska i Nowa Zelandia). Procedura badania miała taki sam przebieg. Osobom uczęszczającym na kursy doształcające i zajęcia w ramach studiów wieczorowych i zaocznych na uniwersytecie w Nowej Zelandii i uczestnikom studiów

podyplomowych w Szkole Głównej Handlowej w Warszawie rozdano identyczny zestaw kwestionariuszy badawczych. Zastosowano dwie wersje językowe kwestionariusza: dla populacji nowozelandzkiej – w języku angielskim, dla populacji polskiej – w języku polskim. W celu wyeliminowania potencjalnych błędów wynikających z nierównoważności językowej kwestionariuszy w trakcie tłumaczenia posłużono się metodą wtórnej translacji (*back translation*).

Pierwszą grupę badanych – 170 osób – stanowili pracownicy zatrudnieni w różnych organizacjach na terenie Polski. Socjodemograficzna charakterystyka próby wyglądała następująco: badanymi byli pracownicy dwóch szczebli: kierowniczych – 32% i niekierowniczych – 68%; zatrudnieni głównie w korporacjach (powyżej 1000 pracowników) – 33%, dużych firmach, pow. 250 pracowników (17%) i średnich, 50–249 pracowników (25%), funkcjonujących na rynku polskim z w większości branż: administracji publicznej (18%), IT i telekomunikacja (17%) i inne (19%). W badanej grupie dominowały osoby z wykształceniem wyższym – 97%, rozkład grupy w zależności od zmiennej płci wynosił: kobiety – 64%, mężczyźni – 36%, ze względu na wiek – dominowały osoby w przedziale 26–35 lat (75%) i 36–45 lat (14%) o całkowitym stażu zawodowym pow. 5 lat (55%) i od roku do 5 lat – 40%. Badania były realizowane między październikiem 2011 roku a czerwcem 2012 roku.

Drugą grupę badanych – 93 osoby – stanowili pracownicy zatrudnieni na terenie Nowej Zelandii. Socjodemograficzna charakterystyka próby wyglądała następująco: badanymi byli pracownicy dwóch szczebli: kierowniczych – 22% i niekierowniczych – 78%; zatrudnieni w większości w małych firmach (10–49 pracowników) – 30%, mikro (do 9 pracowników) – 26% i średnich, 50–249 – 20%; w większości z branży: handlowej – hurt i detal (26%), spożywczej (16%), doradczo-edukacyjnej (11%) i inne (20%). Pod względem wykształcenia dominowały osoby z wyższym wykształceniem (84%), średnim wykształceniem charakteryzowało się 14% badanych, a podstawowym – 2%. Rozkład grupy w zależności od zmiennej płci wynosił: kobiety – 51%, mężczyźni – 50%, ze względu na wiek dominowały osoby posiadające do 25 lat (46%) i osoby w przedziale 26–35 lat (41%) o całkowitym stażu zawodowym do 1 roku (36%), od 1–5 lat (48%) i pow. 5 lat (16%). Badania były realizowane od stycznia do czerwca 2012 roku.

4. Prezentacja wyników badań

Pierwszym krokiem postępowania badawczego było określenie związków między poszczególnymi zmiennymi ujętymi w modelu badawczym. W tym celu przeprowadzono wnioskowanie oparte na określeniu wartości współczynników korelacji (tabela 1).

Jak ukazano w tabeli 1, wystąpiły istotne związki pomiędzy LMX ($r=0,591$, $p<0,01$) i procedurami organizacyjnymi ($r=0,245$, $p<0,01$) a poczuciem sprawiedliwości. Jednocześnie odnotowano związki między tą zmienną (tj. sprawiedliwością organizacyjną) a zachowaniami kontrproduktywnymi ($r=-0,360$, $p<0,01$) i satysfakcją z pracy ($r=0,717$, $p<0,01$). Spośród innych istotnych z punktu widzenia analizy zmiennych uzyskano negatywną korelację zachowań kontrproduktywnych z satysfakcją z pracy ($r=-0,377$, $p<0,01$) i LMX ($r=-0,396$, $p<0,01$), jak również dodatnią LMX z satysfakcją z pracy ($r=0,708$, $p<0,01$).

Tabela 1. Statystyki opisowe i korelacji między zmiennymi

	<i>M</i>	<i>SD</i>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1. Zachowania kontrproduktywne	2,46	,66	1										
2. Satysfakcja z pracy	3,48	,91	-,377**	1									
3. Sprawiedliwość organizacyjna	3,44	,62	-,360**	,717**	1								
4. Procedury organizacyjne	2,76	,85	-,108**	,225**	,245**	1							
5. LMX	3,31	,81	-,396**	,708**	,591**	,187**	1						
6. Kraj	1,31	,47	-,073	,147**	,156**	-,130**	,076	1					
7. Wielkość przedsiębiorstwa	3,17	1,41	,094*	-,046	-,040	,311**	-,133**	-,320**	1				
8. Wykształcenie	1,08	,29	-,042	,043	,077	-,131**	-,028	,258**	-,081*	1			
9. Stanowisko	1,72	,46	,098*	-,210**	-,114**	-,170**	-,100*	,153**	-,045	,101*	1		
10. Doświadczenie	2,26	,71	,001	-,003	-,052	,250**	-,060	-,400**	,286**	-,197**	-,398**	1	
11. Płeć	1,41	,49	,025	,057	,017	,102*	-,006	,126**	,033	,020	-,168**	,079	1
12. Wiek	1,98	,73	-,043	,005	-,010	,118**	-,040	-,289**	,187**	-,249**	-,292**	,574**	,043

$N=263$; * $p<0,05$, ** $p<0,01$.

Kolejnym krokiem analiz była weryfikacja postulowanego modelu badawczego i przyjętych hipotez. W tym celu posłużono się metodą modelowania strukturalnego (*structural equation modeling*, SEM) zawartą w pakiecie AMOS (wersja 21), umożliwiającą konstruowanie i weryfikowanie związków przyczynowych w oparciu o dane nieeksperymentalne [30].

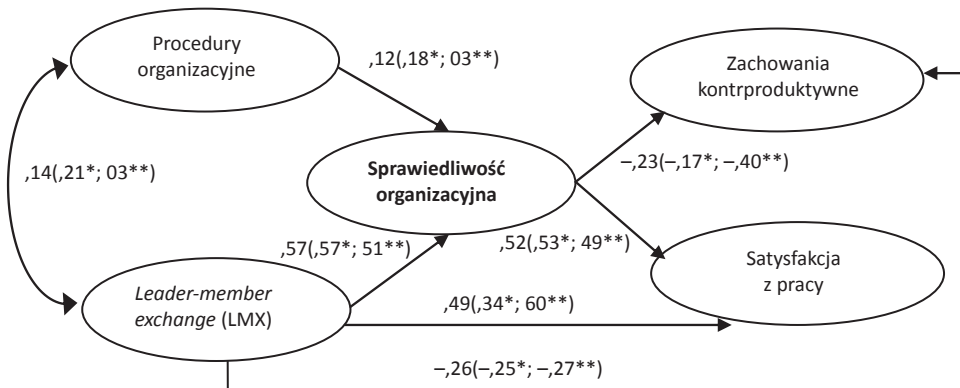
Zgodnie z metodologią SEM dokonano oszacowania i oceny jakości dopasowania pierwotnego modelu badawczego, a następnie respecyfikacji w celu określenia bardziej adekwatnego modelu do uzyskanych danych empirycznych.

Postulowany model badawczy zakładał, że procedury organizacyjne i LXM wpływają tylko bezpośrednio na sprawiedliwość organizacyjną, która pełni rolę mediatora i warunkuje zachowania kontrproduktywne i satysfakcję z pracy. Jednocześnie nie uwzględniano kowariancji między LMX i procedurami organizacyjnymi, bezpośrednich związków tych zmiennych między z kontrproduktywnością i satysfakcją z pracy, a także wzajemnego powiązania zmiennych zależnych.

W procedurze estymacji modelu wykorzystano metodę największej wiarygodności (ang. *maximum likelihood*), miarami dopasowania uczyniono zaś rekomendowane przez McDonalda i Ho [41] indeksy: RMSEA, CFI, GFI, i NFI.

W trakcie estymacji modelu okazało się, że postulowany model uzyskał bardzo słabe parametry dopasowania ($\chi^2=236,586$, $df=6$; $p<0,001$; $RMSEA=0,254$; $CFI=0,774$; $GFI=0,865$; $NFI=0,771$). W związku z tym podjęto próbę respecyfikacji modelu przez analizę indeksów modyfikacji. W efekcie przyjęto model bardziej złożony, zawierający nie tylko pośrednie, lecz także bezpośrednie zależności pomiędzy LMX a zachowaniami kontrproduktywnymi i satysfakcją z pracy, a także kowariancję procedur organizacyjnych i LMX (por. rysunek 2).

Rysunek 2. Finalny model badawczy określający relacje między zmiennymi



* Parametry modelu dla wyników z Polski.

** Parametry modelu dla wyników z Nowej Zelandii.

Źródło: opracowanie własne.

Model ten okazał się dobrze dopasowany do danych ($\chi^2=6,19$, $df=3$; $p=0,202$; $RMSEA=0,030$; $CFI=0,998$; $GFI=0,997$; $NFI=0,996$), zaś poszczególne zmienne w sposób istotny wyjaśniają postulowane zależności. Sprawiedliwość organizacyjna

jest bezpośrednio tłumaczona przez LMX (dla całego modelu: $\beta=0,57$; dla Polski: $\beta=0,57$; dla Nowej Zelandii $\beta=0,51$) i procedury organizacyjne (dla całego modelu: $\beta=0,12$; dla Polski: $\beta=0,18$; dla Nowej Zelandii $\beta=0,03$), co jest częściowo zgodne z postulowanymi hipotezami badawczymi (H2 i H3). Uzyskano potwierdzenie hipotezy 2 w odniesieniu do wyników pracowników z Polski, natomiast dla wyników z Nowej Zelandii przewidywania te nie potwierdziły się. Okazuje się zatem, że dla zatrudnionych w Nowej Zelandii funkcjonowanie procedur nie warunkuje postrzegania organizacji jako sprawiedliwej.

Powyższe wyniki można zinterpretować następująco: im bliższe i silniejsze relacje mają pracownicy ze swoimi przełożonymi, tym bardziej oceniają, że w organizacji są traktowani uczciwie i sprawiedliwie. Dla Polaków istotne są także formalne i bezstronne uregulowania wewnątrzorganizacyjne. Jednocześnie, jak wynika z rysunku 2, procedury organizacyjne są związane z relacjami z liderami jednak tylko w przypadku Polski, co wskazuje, iż zasady organizacyjne są nierozzerwalnie związane z tym, jak zatrudnieni w Polsce postrzegają swoich przełożonych.

W zakresie sprawiedliwości organizacyjnej, jak sugerowano w hipotezach H4 i H5, zmienna ta pełni funkcję zmiennej pośredniczącej i warunkuje postawy oraz zachowania pracowników. Jak się okazało, przewidywania te w większości się potwierdziły. Wynika z tego, że wraz ze wzrostem poczucia sprawiedliwości u pracowników następuje przyrost ich satysfakcji z pracy (dla całego modelu: $\beta=0,52$; dla Polski: $\beta=0,53$; dla Nowej Zelandii $\beta=0,49$), a także spadek zachowań kontrproduktywnych (dla całego modelu: $\beta=-0,23$; dla Polski: $\beta=-0,17$; dla Nowej Zelandii $\beta=-0,40$). Uzyskane wyniki pozwalają zatem również na potwierdzenie tych hipotez. Z rezultatów tych można wywnioskować, że przekonanie o uczciwości dystrybucji zasobów, procedur i zasad interakcji jest motywem wyzwającym pozytywne postawy wobec pracy i redukującym zachowania szkodliwe dla organizacji.

Model ścieżkowy, obok prostych parametrów regresji, pokazuje również kilka innych interesujących wniosków. Po pierwsze, w przypadku obu badanych krajów procedury organizacyjne bezpośrednio nie przeciwdziałają zachowaniom kontrproduktywnym, ani nie wpływają na satysfakcję z pracy (brak bezpośrednich związków), natomiast takie zależności mają charakter pośredni – przez mediację poczucia sprawiedliwości. Jest to zatem kolejny dowód, iż formalizacja zasad organizacyjnych nie stanowi istotnej i wystarczającej bariery ograniczającej „złe” zachowania pracowni-cze [68]. Po drugie, relacje z przełożonym nie tylko przez pośredni wpływ (mediację) sprawiedliwości oddziałują na postawy i zachowania pracowników, lecz także bezpośrednio warunkują satysfakcję (dla całego modelu: $\beta=0,49$; dla Polski: $\beta=0,34$; dla Nowej Zelandii $\beta=0,60$) i zachowania kontrproduktywne (dla całego modelu: $\beta=-0,26$; dla Polski: $\beta=-0,25$; dla Nowej Zelandii $\beta=-0,27$). Po trzecie, odczuwana przez pracowników satysfakcja z pracy nie jest czynnikiem ograniczającym zachowania kontrproduktywne (brak przyczynowości między tymi zmiennymi), chociaż warto

podkreślić, że uzyskano negatywną korelację tych zmiennych ($r=-0,377$, $p<0,01$). Okazuje się zatem, iż skłonność do zachowań przeciwko organizacji i zatrudnionym tam pracownikom – niezależnie od kultury – choć jest powiązana z satysfakcją z wykonywanej pracy, to nie jest jej bezpośrednim skutkiem.

Warto również podkreślić, iż ujęte w ogólnym modelu zmienne wyjaśniają aż 88% wariacji wyników dla satysfakcji z pracy, z czego 61% tłumaczy (w sposób bezpośredni i pośredni) relacja z przełożonym (LMX), a 27% – poczucie sprawiedliwości, co jest zgodne z aktualnym stanem wiedzy w tym obszarze [70]. W przypadku zachowań kontrproduktywnych przedstawiony model tłumaczy jedynie 17% zmienności wyników, z czego 11% to konsekwencja LMX, a 6% – sprawiedliwości organizacyjnej. O ile w przypadku satysfakcji z pracy ujęte w modelu zmienne w dość zbliżony sposób (choć w różnej proporcji) wyjaśniają wariację wyników dla Polski i Nowej Zelandii, o tyle w przypadku zachowań kontrproduktywnych widać istotną różnicę. Dla pracowników w Nowej Zelandii najbardziej istotne w tym wymiarze są relacje z przełożonymi, tłumaczące 23% zmienności wyników, sprawiedliwość organizacyjna tłumacząca 6% wariacji i procedury – wyjaśniające 1% wariacji wyników.

Powyższe wyniki pozwalają finalnie odnieść się do hipotezy H1 mówiącej o podobnych czynnikach wywołujących postawy i zachowania pracowników i dokonać jej weryfikacji. Jak ukazano, choć pracownicy z obu badanych krajów z odmienną intensywnością oceniają znaczenie poszczególnych czynników, to jednak ogólna ścieżka zależności jest taka sama. Wynika z tego, że mimo występujących odmiennych kryteriów ewaluacji czy praktyk organizacyjnych, wysokie poczucie sprawiedliwości wzmacnia postawę satysfakcji z pracy i ogranicza zachowania kontrproduktywne.

Podsumowanie

Prowadzone badania koncentrowały się wokół uwarunkowań poczucia sprawiedliwości organizacyjnej i jej wpływu na postawy oraz zachowania pracowników w dwóch krajach – Polsce i Nowej Zelandii. W badaniach uwzględniono dwie zmienne niezależne, które sprawiają, że pracownicy oceniają dystrybucję zasobów, procedury i interakcje z przełożonymi za sprawiedliwe, tj. procedury organizacyjne i relacje przełożony–podwładny. Uwzględniono również skutki sprawiedliwej ewaluacji w postaci zachowań kontrproduktywnych i zadowolenia z pracy.

Odnosząc się szczegółowo do uzyskanych w postępowaniu badawczym wyników, warto podkreślić, że pracownicy z Polski i Nowej Zelandii z różną intensywnością postrzegają sprawiedliwość w ich miejscu pracy, a także istniejące procedury i relacje z przełożonym. Fakt kulturowego uwarunkowania relacji interpersonalnych, sposobów funkcjonowania organizacji, jak i ocen, jakich dokonują jednostki znajdujące swoje uzasadnienie w literaturze przedmiotu [24; 66]. Mimo wystąpienia różnic

w ocenie intensywności wskazanych czynników w badaniach własnych wykazano, że poczucie sprawiedliwości jest uniwersalnym motywem wyzwalającym postawy i zachowania pracowników.

Analizowane w niniejszym opracowaniu wyniki badań znajdują więc swoje potwierdzenie w dotychczasowych rozstrzygnięciach w tym obszarze. Badania międzykulturowe nad sprawiedliwością organizacyjną wskazują, że ewaluacja środowiska zawodowego dokonywana przez pracownika (mimo różnic w kryteriach oceny czynów jako sprawiedliwych lub niesprawiedliwych), wyzwała podobne reakcje emocjonalne, poznawcze i behawioralne [33].

W **wymiarze organizacyjnym** wykazano, że sprawiedliwość organizacyjna bardziej zależy od relacji na płaszczyźnie przełożony–podwładny niż konkretnych procedur, jakie w organizacjach są wdrażane i egzekwowane. Procedury, nawet te o podbudowie etycznej, nie gwarantują sprawiedliwego postrzegania środowiska zawodowego. Czym innym jest bowiem zbiór zasad, a czym innym ich realizacja w konkretnych okolicznościach zgodnie z nakazami bezstronności i równości. Klimat dla sprawiedliwości organizacyjnej to nie ustalone w kodeksach zachowań reguły zachowań, ale sposób posługiwania się tymi regułami [3]. Nie dziwią zatem spostrzeżenia licznych autorów wskazujących, że polityka i programy etyczne są obecne w dużej części organizacji, ale większość zarządzających nie wie, jak się nimi posługiwać [7]. Programy te i procedury, aby były skuteczne i wyzwały poczucie sprawiedliwości, muszą stać się częścią codziennych praktyk, a nie jedynie powtarzanymi sloganami, co w przypadku przedsiębiorstw jest aż nazbyt widoczne.

Uzyskane w postępowaniu badawczym rezultaty pokazują bowiem, że procedury organizacyjne w sposób bezpośredni nie ograniczają zachowań kontrproduktywnych zachowań pracowniczych, a więc nie przeciwdziałają kradzieżom, marnowaniu czasu pracy, wykorzystywaniu zasobów organizacji do własnych celów, sabotażowi pracy czy nadużyciom wobec innych pracowników. Ograniczają te zachowania jedynie wówczas, gdy procedury te i zasady zostaną uznane jako uczciwe, transparentnie stosowane i ściśle egzekwowane.

Kluczem do sprawiedliwych sądów są zatem zachowania kadry menedżerskiej w postaci egzekwowania procedur i budowane relacji wymiany z podwładnymi. Jakość i bliskość tych relacji sprawia, że ludzie są bardziej zaangażowani w pracę [32], przejawiają mniejszą intencję odejścia z organizacji [61], wykazują się większą produktywnością [73] czy zachowaniami obywatelskimi [74].

Uzyskane w niniejszym badaniu wnioski potwierdzają dotychczasowy stan badań. Zarówno dla polskich, jak i nowozelandzkich pracowników liczy się ich bezpośredni przełożony, który obdarowując ich zaufaniem, budując autorytet i informując o ważnych sprawach organizacyjnych, wyzwała w nich pozytywną postawę do pracy i całej organizacji, która staje się następnie warunkiem efektywności zawodowej. LMX – jak wykazano empirycznie – nie tylko w sposób pośredni (przez mediującą

rolę sprawiedliwości organizacyjnej), lecz także bezpośrednio oddziałuje na postawy i zachowania pracowników. Wynika z tego ważny wniosek wskazujący, że pracownicy będą przejawiali mniej zachowań kontrproduktywnych i odczuwali większą satysfakcję z pracy w sytuacji, gdy ich położeni częściej z nimi komunikują się, obdarzają zaufaniem i postępują wobec nich sprawiedliwie.

Poczucie sprawiedliwości okazuje się zatem ważnym motywem dla kształtowania postaw i zachowań zatrudnionej kadry. Przedstawione w niniejszym opracowaniu badania ukazują, że pracownicy, którzy postrzegają swoje miejsce pracy jako sprawiedliwe, wykazują istotnie mniejszą tendencję do zachowań kontrproduktywnych, a także odczuwają większe zadowolenie z pracy.

Przedstawiane w literaturze przedmiotu badania są zbieżne z ukazanymi w niniejszej pracy rozstrzygnięciami i wskazują, że w sytuacji sprawiedliwej oceny swojego środowiska zawodowego (w tym przełożonych) pracownicy przejawiają istotnie mniej zachowań naruszających obowiązujące normy organizacyjne i godzących w efektywność całej organizacji [5; 10; 26; 39]. Zatem dokonują oni rzadziej kradzieży [62] czy sabotują funkcjonowanie organizacji [57], a przez to realizacja zadań zawodowych może przebiegać sprawniej i wydajniej. Kontrproduktywność jest bowiem jednym najbardziej kosztownych pod względem ekonomicznym skutków działalności pracowniczej.

Nie tylko tendencja do czynów kontrproduktywnych jest wynikiem braku poczucia sprawiedliwości, lecz także kolejny badany wymiar funkcjonowania pracowników, czyli satysfakcja z pracy. Dotychczasowe analizy w tym obszarze [9; 11] ukazują silne związki pozytywnej (sprawiedliwościowej) oceny środowiska zawodowego z satysfakcją zawodową. Średnie współczynniki korelacji w przeprowadzonych wcześniej badaniach dla tych zmiennych wynoszą ok. 0,4–0,5. Uzyskane w prezentowanych badaniach zależności są nieznacznie wyższe, co jedynie poświadcza, że sprawiedliwość organizacyjna jest jednym z najważniejszych predyktorów satysfakcji z pracy, która z kolei jest istotnym czynnikiem wpływającym na wykonywanie zadań zawodowych [28].

Przeprowadzone badania, z jednej strony, potwierdzają dotychczasowy stan wiedzy w omawianym obszarze, z drugiej zaś – stanowią istotny wkład poznawczy i aplikacyjny. W przypadku wartości poznawczej można wskazać na aspekty międzykulturowe włączone w zakres analizowanych zmiennych. Potwierdzają one istnienie „uniwersalnej” potrzeby sprawiedliwego traktowania – kluczowej dla postaw i zachowań pracowników. Jednocześnie sprawiedliwość można traktować jako „soczewkę”, przez pryzmat której dokonują się procesy ewaluacji procedur organizacyjnych, działań menedżerów itd. Aplikacyjne aspekty badań odnoszą się do zarządzania ludźmi – ekspresji uczciwych zachowań menedżerów i kreowania środowiska organizacyjnego, w ramach którego pracownik pozytywnie ocenia podział dóbr, procedury, relacje z przełożonym.

Przedstawione w niniejszym opracowaniu analizy mają jednak swoje ograniczenia, które powinny być brane pod uwagę w generalnej interpretacji uzyskanych w postępowaniu badawczym rezultatów.

W procedurze badawczej zastosowano kwestionariusz ankietowy w formie samoopisu, bez kontroli zmiennej aprobaty społecznej, co w przypadku badania np. zachowań kontrproduktywnych (a więc zachowań wrażliwych społecznie) jest jednym potencjalnych czynników zaburzających wiarygodność materiału empirycznego. Tym samym wyciągnięte wnioski i przedstawione generalizacje mogą budzić pewne zastrzeżenia [49].

Kolejnym elementem potencjalnie zakłócającym interpretację uzyskanych wyników jest brak weryfikacji trafności zewnętrznej narzędzi badawczych. Chociaż konfirmacyjna analiza czynnikowa wskazuje, że poszczególne stwierdzenia tworzą opisane konstrukty teoretyczne, to brakuje tu odniesienia do zewnętrznego kryterium, które uprawomocniłoby wnioskowanie. Ponadto zastosowane narzędzia pomiaru, w szczególności kwestionariusz do badania sprawiedliwości organizacyjnej, wymaga lepszego dopracowania, na co wskazuje choćby Colquitt i Shaw [14].

Następnym ograniczeniem jest niereprezentatywność próby badawczej i zastosowanie badań przekrojowych, które uniemożliwiają pełne wnioskowanie o przyczynowości zachodzenia zjawisk i generalizację wniosków na całą populację. Przede wszystkim liczba przebadanych pracowników z Nowej Zelandii jest stosunkowo mała i nieproporcjonalna do osób badanych z Polski. W świetle uzyskanych wyników pojawiają się także nowe pola badawcze. Projektując przyszłe badania w tym obszarze, warto w szczególności sprawdzić:

1. W jaki sposób wartości i wymiary kulturowe korelują z poszczególnymi wymiarami sprawiedliwości?
2. W jaki sposób kultura determinuje ocenę tego, co jest uznawane w organizacji za sprawiedliwe?
3. Jakie inne czynniki podmiotowe i organizacyjne są moderatorami poczucia sprawiedliwości?
4. Jakie są inne skutki sprawiedliwości organizacyjnej?
5. W jaki sposób poczucie sprawiedliwości warunkuje konkurencyjność organizacji?

Bibliografia

- [1] Ambrose M.L., Seabright M.A., Schminke M., *Sabotage in the Workplace: The Role of Organizational Injustice*, "Organizational Behavior and Human Decision Processes" 2002, Vol. 89, pp. 947–965.

- [2] Ambrose M.L., Schminke M., *Organization Structure as a Moderator of the Relationship Between Procedural Justice, Interactional Justice, Perceived Organizational Support, and Supervisory Trust*, "Journal of Applied Psychology" 2003, Vol. 88, pp. 295–305.
- [3] Ambrose M.L., Schminke M., *Examining Justice Climate: Issues of Fit, Simplicity, and Content*, in: *Multi-Level Issues in Organizations*, F. Dansereau, F.J. Yammarino (eds.), Elsevier, New York 2007, Vol. 6, pp. 397–413.
- [4] Appelbaum S.H., Deguire K.J., Lay M., *The Relationship of Ethical Climate to Deviant Workplace Behaviour*, "Corporate Governance" 2005, Vol. 5, No. 4, pp. 43–55.
- [5] Berry Ch.M., Ones D.S., Sackett P.R., *Interpersonal Deviance, Organizational Deviance, and Their Common Correlates: A Review and Meta-Analysis*, "Journal of Applied Psychology" 2007, Vol. 92, No. 2, pp. 410–424.
- [6] Blau P., *Exchange and Power in Social Life*, Wiley, New York 1964.
- [7] Brenner S.N., *Ethics Programs and Their Dimensions*, "Journal of Business Ethics" 1992, Vol. 11, pp. 391–399.
- [8] Chai-Amonphaisal K., Ussahawanitchakit P., *Roles of Human Resource Practices and Organizational Justice in Affective Commitment and Job Performance of Accountants in Thai Firms*, "Review of Business Research" 2008, Vol. 8, No. 2, pp. 47–58;
- [9] Cohen-Charash Y., Spector P.E., *The Role of Justice in Organizations: A Metaanalysis*, "Organizational Behavior and Human Decision Processes" 2001, Vol. 86, pp. 278–321.
- [10] Colon D.E., Mayer Ch.J., Nowakowski J.M., *How Does Organizational Justice Affect Performance, Withdrawal and Counterproductive Behavior?*, [in:] *Handbook of Organizational Justice*, J. Greenberg, J.A. Colquitt (eds.), Lawrence Erlbaum, New Jersey 2005, pp. 301–327.
- [11] Colquitt J.A., Conlon D.E., Wesson M.J., Porter C.O.L.H., Ng K.Y., *Justice at the Millennium: A Meta-analytic Review of 25 Years of Organizational Justice Research*, "Journal of Applied Psychology" 2001, Vol. 86, pp. 425–445.
- [12] Colquitt J., Greenberg J.A., *Organizational Justice: A Fair Assessment of the State of the Literature*, [in:] *Organizational Behavior: The State of the Science*, J. Greenberg (ed.), Erlbaum, Mahwah, NJ 2003, pp. 165–210.
- [13] Colquitt J.A., Greenberg J., Zapata-Phelan C.P., *What is Organizational Justice? A Historical Overview*, [in:] *Handbook of Organizational Justice*, J. Greenberg, J.A. Colquitt (eds.), Lawrence Erlbaum, New Jersey 2005, pp. 3–56.
- [14] Colquitt J.A., Shaw J.C., *How Should Organizational Justice Be Measured*, in: *Handbook of Organizational Justice*, J. Greenberg, J.A. Colquitt (eds.), Lawrence Erlbaum, New Jersey 2005, pp. 113–152.
- [15] Cropanzano R., Bowen D.E., Gilliland S.W., *The Management of Organizational Justice*, "Academy of Management Perspectives" 2007, Vol. 21, Issue 4, pp. 34–48.

- [16] Deluga R.J., Perry J.T., *The Relationship of Subordinate Upward Influencing Behaviour, Satisfaction and Perceived Superior Effectiveness with Leader-Member Exchange*, "Journal of Occupational Psychology" 1997, Vol. 64, pp. 239–252.
- [17] Dienesch R.M., Liden R.C., *Leader-member Exchange Model of Leadership: A Critique and Further Development*, "Academy of Management Review" 1986, Vol. 11, pp. 618–634.
- [18] Erdogan B., Liden R.C., Kraimer M.L., *Justice and Leader-Member Exchange: The Moderating Role of Organizational Culture*, "Academy of Management Journal" 2006, Vol. 49, No. 2, pp. 395–406.
- [19] Fernandes C., Awamleh R., *Impact of Organizational Justice in an Expatriate Work Environment*, "Management Research News" 2006, Vol. 29, No. 11, pp. 701–712.
- [20] Gilliland S.W., Steiner D.D., *Causes and Consequences of Applicant Perceptions of Unfairness*, [in:] *Justice in the Workplace: From Theory to Practice*, R. Cropanzano (ed.), Erlbaum, Mahwah, New York 2001, pp. 175–195.
- [21] Greenberg J., *Behavior in Organizations*, Prentice Hall, New Jersey 2011.
- [22] Hagedoom M., Buunk B.P., Van de Vliert E., *Opening the Black Box Between Justice and reactions to Unfavorable Outcomes in the Workplace*, "Social Justice Research" 1998, Vol. 77, pp. 41–57.
- [23] Hastings S.E., Finegan J.E., *The Role of Ethical Ideology in Reactions to Injustice*, "Journal of Business Ethics" 2011, Vol. 100, pp. 689–703.
- [24] Hofstede G., Hofstede G.I., *Cultures and Organizations. Software of the Mind*, McGraw-Hill, New York 2005.
- [25] Homans G.C., *Social Behavior: Its Elementary Forms*, Harcourt, New York 1961.
- [26] Jones D.A., *Getting Even With One's Supervisor and One's Organization: Relationships Among Types of Injustice, Desires For Revenge, and Counterproductive Work Behaviors*, "Journal of Organizational Behavior" 2009, Vol. 30, pp. 525–542.
- [27] Joy V.L., Witt L.A., *Delay of Gratification as a Moderator of the Procedural Justice-Distributive Justice Relationship*, "Group and Organization Management" 1992, Vol. 17, pp. 297–308.
- [28] Judge T.A., Bono J.E., Thoresen C.J., Patton G.K., *The Job Satisfaction-Job Performance Relationship: A Qualitative and Quantitative Review*, "Psychological Bulletin" 2001, Vol. 127, No. 3, pp. 376–407.
- [29] Kaptein M., *Toward Effective Codes: Testing the Relationship with Unethical Behavior*, "Journal of Business Ethics" 2011, Vol. 99, Issue 2, pp. 233–251.
- [30] Konarski R., *Modele równań strukturalnych*, PWN, Warszawa 2009.
- [31] Kravitz D.A., Stinson V., Chavez T.L., *Evaluations of Tests Used for Making Selection and Promotion Decisions*, "International Journal of Selection and Assessment" 1996, Vol. 4, pp. 24–34.

- [32] Leow K.L., Khong K.W., *Organizational Commitment: The Study of Organizational Justice and Leader Member Exchange (LMX) Among Auditors in Malaysia*, "International Journal of Business and Information" 2009, Vol. 4, No. 2, pp. 161–198.
- [33] Leung K., *How Generalizable are Justice Effects Across Cultures?*, [in:] *Handbook of Organizational Justice*, J. Greenberg, J.A. Colquitt (eds.), Lawrence Erlbaum, New Jersey 2005, pp. 555–586.
- [34] Lewicki R.J., Wiethoff C., Tomlison E.C., *What is the Role of Trust in Organizational Justice?*, [in:] *Handbook of Organizational Justice*, J. Greenberg, J.A. Colquitt (eds.), Lawrence Erlbaum, New Jersey 2005, pp. 247–270.
- [35] Li A., Cropanzano R., *Do East Asians Respond More/Less Strongly to Organizational Justice Than North Americans? A Meta-Analysis*, "Journal of Management Studies" 2009, Vol. 46 No. 5, pp. 787–805.
- [36] Liden R.C., Maslyn J.M., *Multidimensionality of Leader-member Exchange: An Empirical Assessment Through Scale Development*, "Journal of Management" 1998, Vol. 24, pp. 43–72.
- [37] Liljegen M., Ekberg K., *The Associations Between Perceived Distributive, Procedural, and Interactional Organizational Justice, Self-Rated Health and Burnout*, "Work" 2009, Vol. 33, pp. 43–51.
- [38] Locke E.A., *The Nature and Consequences of Job Satisfaction*, in: *Handbook of Industrial Organizational Psychology*, M.D. Dunnette (ed.), Rand McNally, Chicago 1976, pp. 1297–1349.
- [39] Marcus B., Schuler H., *Antecedents of Counterproductive Behavior at Work: A General Perspective*, "Journal of Applied Psychology" 2004, Vol. 89, No. 4, pp. 647–660.
- [40] Martinko M.J., Gundlach M.J., Douglas S.C., *Toward an Integrative Theory of Counterproductive Workplace Behavior: A Causal Reasoning Perspective*, "International Journal of Selection and Assessment" 2002, Vol. 10, pp. 36–50.
- [41] McDonald R.P., Ho M-H.R., *Principles and Practice in Reporting Structural Equation Analyses*, "Psychological Methods" 2002, Vol. 7, No. 1, pp. 64–82.
- [42] Murphy K.R., Thomson G.C., Reynolds D.H., *College Students' Attitudes Toward Employee Drug Testing Programs*, "Personnel Psychology" 1990, Vol. 43, pp. 615–631.
- [43] Niehoff B.P., Moorman R.H., *Justice as a Mediator of the Relationship Between Methods of Mentoring and Organizational Citizenship Behavior*, "Academy of Management Journal" 1993, Vol. 36, No. 3, pp. 527–256.
- [44] Nisbett R.E., *Geography of Thought. How Asians and Westerners Think Differently ... and Why*, Free Press, New York 2003.
- [45] Nowakowski J.M., Colon D.E., *Organizational Justice: Looking Back, Looking Forward*, "The International Journal of Conflict Management" 2005, Vol. 16, No. 1, pp. 4–29.

- [46] Park H., Yeon Son S., Lee S., Yun S., *Organizational Justice and Knowledge Sharing*, "International Journal of Business Research" 2009, Vol. 9, No. 4, pp. 180–184.
- [47] Pillai R., Scandura T.A., Williams E.A., *Leadership and Organizational Justice: Similarities and Differences across Cultures*, "Journal of International Business Studies" 1999, Vol. 30, No. 4, pp. 763–779.
- [48] Piotrowski W., *Organizacje i zarządzanie – kierunki, koncepcje, punkty widzenia*, w: *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, A.K. Koźmiński, W. Piortowski (red.), PWN, Warszawa 2000.
- [49] Podsakoff P.M., MacKenzie S.B., Lee J.-Y., Podsakoff N.P., *Common Method biases in behavioral research: A Critical Review of the Literature and Recommended Remedies*, "Journal of Applied Psychology" 2003, Vol. 88, No. 5, 879–903.
- [50] Ralston D.A. et al., *A Twenty-First Century Assessment of Values Across the Global Workforce*, "Journal of Business Ethics" 2011, Vol. 104, pp. 1–31.
- [51] Robbins S.P., Judge T.A., *Organizational Behavior*, Prentice Hall, New Jersey 2009.
- [52] Scandura T.A., *Rethinking Leader-Member Exchange: An Organizational Justice Perspective*, "Leadership Quarterly" 1999, Vol. 10, pp. 25–40.
- [53] Schmitt M., Dorfel M., *Procedural Injustice at Work, Justice Sensitivity, Job Satisfaction and Psychosomatic Well-Being*, "European Journal of Social Psychology" 1999, Vol. 29, pp. 443–453.
- [54] Schwartz S.H., *A Theory of Cultural Values and Some Implications for Work*, "Applied Psychology: An International Review" 1999 Vol. 48, Issue 1, pp. 23–48;
- [55] Shi J., Lin H., Wang L., *Linking the Big Five Personality Constructs to Organizational Justice*, "Social Behavior and Personality" 2009, Vol. 37, No. 2, pp. 209–222.
- [56] Simmons A.L., *The Influence of Openness to Experience and Organizational Justice on Creativity*, "Creativity Research Journal" 2011, Vol. 23, No. 1, pp. 9–23.
- [57] Skarlicki D.P., Folger R., *Retaliation in the Workplace: The Roles of Distributive, Procedural, and Interactional Justice*, "Journal of Applied Psychology" 1997, Vol. 82, pp. 434–443;
- [58] Skarlicki D.P., Folger R., Tesluk P., *Personality as a Moderator in the Relationship Between Fairness and Retaliation*, "Academy of Management Journal" 1999, Vol. 42, pp. 100–108.
- [59] 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, Vol. 68, pp. 446–460.
- [60] Sweeney P.D., McFarlin D.B., *Process and Outcome: Gender Differences in the Assessment of Justice*, "Journal of Organizational Behavior" 1997, Vol. 18, pp. 83–98.

- [61] Tekleab A.G., Takeuchi R., Taylor M.S., *Extending the Chain of Relationships Among Organizational Justice, Social Exchange, and Employee Reactions: The Role of Contract Violations*, "Academy of Management Journal" 2005, Vol. 48, No. 1, pp. 146–157.
- [62] Tomlison E.C., Greenberg J., *Understanding and Detering Employee Theft with Organizational Justice*, in: *Research Companion to the Dysfunctional Workplace. Management Challenges and Symptoms*, J. Langan-Fox, C.L. Cooper, R.J. Klimoski (eds.), Edward Elgar, Cheltenham, UK 2008, pp. 285–301.
- [63] Tremblay M., Cloutier J., Simard G., Che^nevert D., Vandenberghe Ch., *The Role of HRM Practices, Procedural Justice, Organizational Support and Trust in Organizational Commitment and In-role and Extra-role Performance*, "The International Journal of Human Resource Management" 2010, Vol. 21, No. 3, pp. 405–433.
- [64] Trevino L.K., Butterfield K.D., McCabe D.L., *The Ethical Context in Organizations: Influences on Employee Attitudes and Behaviors*, "Business Ethics Quarterly" 1998, Vol. 8, Issue 3, pp. 447–476
- [65] Trevino L.K., Weaver G.R., *Organizational Justice And Ethics Program "Follow-Through": Influences On Employees' Harmful And Helpful Behavior*, "Business Ethics Quarterly" 2001, Vol. 11, Issue 4, pp. 651–671.
- [66] Trompenaars A., Hampden-Turner Ch., *Managing People Across Cultures*, Wiley, Oxford 2004.
- [67] Turek D., *Spółeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa a zachowania pracowników. Badania empiryczne*, [w:] *Wyzwania dla współczesnych organizacji w warunkach konkurencyjnej gospodarki*, D. Lewicka, L. Zbiegień-Maciąg (red.), AGH, Kraków 2010.
- [68] Turek D., *Czy etyka w zarządzaniu może przeciwdziałać nieetycznemu postępowaniu pracowników?*, „Organizacja i Kierowanie” 2011, nr 1 (144), s. 99–115.
- [69] Turek D., *Kontrproduktywne zachowania pracowników w organizacji. Przejawy, uwarunkowania, ograniczanie*, Difin, Warsaw 2012.
- [70] Turek D., *Dlaczego liderzy mają znaczenie? Satysfakcja z pracy a relacje z przełożonymi*, [w:] *Zarządzanie ludźmi. Wybrane problemy*, H. Karaszewska (red.), UMK, Toruń 2013, s. 167–178.
- [71] Tziner A., Bar Y., Oren L., Kadosh G., *Corporate Social Responsibility, Organizational Justice and Job Satisfaction: How do They Interrelate, If at All?*, "Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones" 2011, Vol. 27, No. 1, pp. 67–72.
- [72] Van Buren III H.J. *Fairness and the Main Management Theories of the Twentieth Century: A Historical Review, 1900–1965*, "Journal of Business Ethics" 2008, Vol. 82, pp. 633–644.
- [73] Walumbwa F.O., Cropanzano R., Hartnell Ch.A., *Organizational Justice, Voluntary Learning Behavior, and Job Performance: A Test of the Mediating Effects of Identification and Leader-member Exchange*, "Journal of Organizational Behavior" 2009, Vol. 30, pp. 1103–1126.

- [74] Wan H.L., *The Role of Leader-Member Exchange in Organizational Justice: Organizational Citizenship Behaviour Relationship*, "Research and Practice in Human Resource Management" 2011, Vol. 19. No. 2, pp. 71–91.
- [75] Wayne S.J., Shore L.M., Liden R.C., *Perceived Organizational Support and Leader-member Exchange: A Social Exchange Perspective*, "Academy of Management Journal" 1997, Vol. 40, pp. 82–111.
- [76] Weaver G.R., Trevino L.K., *Compliance and Values Oriented Ethics Programs: Influences on Employees' Attitudes and Behavior*, "Business Ethics Quarterly" 1999, Vol. 9, Issue 2, pp. 315–335.
- [77] Young L.D., *How to Promote Innovative Behavior at Work? The Role of Justice and Support within Organizations*, "Journal of Creative Behavior" 2012, Vol. 46, No. 3, pp. 220–243.

WYBRANE DETERMINANTY WPŁYWU POCZUCIA SPRAWIEDLIWOŚCI NA POSTAWY I ZACHOWANIA PRACOWNIKÓW W ORGANIZACJI. BADANIA PORÓWNAWCZE – POLSKA I NOWA ZELANDIA

Streszczenie

Celem artykułu jest prezentacja badań porównawczych (Polska, Nowa Zelandia) nad wybranymi uwarunkowaniami i skutkami sprawiedliwości organizacyjnej. Jako determinanty sprawiedliwości w skonstruowanym modelu teoretycznym przyjęto procedury kontroli zachowań i relację wymiany lider–podwładny (LMX). Jako rezultat poczucia sprawiedliwości organizacyjnej przyjęto zachowania kontrproduktywne i zadowolenie z pracy. Na podstawie analizy metodą równań strukturalnych potwierdzono, iż sprawiedliwość organizacyjna pełni, niezależnie od kultury, funkcje zmiennej pośredniczącej pomiędzy LMX i procedurami organizacyjnymi a postawami i zachowaniami pracowników. Wykazano również, że LMX jest dobrym predyktorem satysfakcji z pracy i zachowań kontrproduktywnych.

SŁOWA KLUCZOWE: SPRAWIEDLIWOŚĆ ORGANIZACYJNA, PROCEDURY ORGANIZACYJNE, LMX (LEADER-MEMBER EXCHANGE), ZACHOWANIA KONTRPRODUKTYWNE, SATYSFAKcja Z PRACY, BADANIA MIĘDZYKULTUROWE, MODELE RÓWNAŃ STRUKTURALNYCH

SELECTED DETERMINANTS OF THE IMPACT OF A SENSE OF ORGANIZATIONAL JUSTICE ON ATTITUDES AND BEHAVIORS OF EMPLOYEES. COMPARATIVE STUDY BETWEEN POLAND AND NEW ZEALAND

Abstract

The aim of this article is presenting a cross-cultural analysis (Poland, New Zealand) of the selected determinants and effects of organizational justice. In the constructed theoretical model, the procedures of behavior control and the relation of leader-member exchange (LMX) were chosen as determinants of justice. Counterproductive work behaviors and job satisfaction were assumed as the consequences of justice. Using the structural equation modeling it was confirmed that organizational justice, regardless of culture, acts as a mediator between LMX, organizational procedures and attitudes and behaviours of employees. It was also shown that leader-membership exchange is a good predictor of counterproductive work behaviors and job satisfaction.

KEY WORDS: ORGANIZATIONAL JUSTICE, ORGANIZATIONAL PROCEDURES, LMX, COUNTERPRODUCTIVE WORK BEHAVIOR, JOB SATISFACTION, CROSS-CULTURAL RESEARCH, STRUCTURAL EQUATION MODELING