

სამართლიანობა, თანამშრომლის ხმა და ანტაგონისტური ქცევები ორგანიზაციაში

იამზე კუტალაძე, ნინო წულაია

ივანე ჯავახიშვილის სახელობის თბილისის სახელმწიფო უნივერსიტეტი

აბსტრაქტი

კვლევაში ირიბი კავშირების ანალიზით ნაცადია ინდივიდუალური და ორგანიზაციული ცვლადების ახალი (აქამდე შეუსწავლელი) კონფიგურაციით, დევიაციური, ანტაგონისტური ქცევის ფორმირებაში ორგანიზაციული სამართლიანობის როლის შეფასება. ირიბი კავშირების შეფასებისას, თანამშრომლის ხმასთან ერთად, გამოყენებულია თანხმობისათვის მზაობისა და შრომითი კმაყოფილების ცვლადები. წარმოდგენილია ორგანიზაციული სამართლიანობის პოზიტიურ და ანტაგონისტურ ქცევებზე გავლენის შედარებითი ანალიზი.

თანამშრომლის ხმა მედიატორი აღმოჩნდა ორგანიზაციულ სამართლიანობასა და ანტაგონისტურ ქცევებს შორის კავშირში. სამართლიანად აღქმულ გარემოში თანამშრომლები მეტად მიმართავენ პროაქტიულ, კონსტრუქციულ ხმას, უსამართლო გარემო კი ზრდის დუმილის ალბათობას. თავის მხრივ, თანამშრომლის ხმა, საკუთარი მოსაზრებების, იდეების ექსპრესია, ამცირებს ანტაგონისტური ქცევების გამოვლენის ალბათობას. ორგანიზაციული სამართლიანობისა და თანხმობისათვის მზაობის ინტერაქციული ცვლადი აძლიერებს ხმის ექსპრესიას, რაც არსებითად ამცირებს ანტაგონისტურ ქცევებს, ამავდროულად, ხელს უწყობს პოზიტიური ორგანიზაციული ქცევების ფორმირებას. ორგანიზაციულ სამართლიანობასა და შრომით კმაყოფილებას შორის თანამშრომლის ხმა მოდერაციულ როლს ასრულებს. როდესაც დასაქმებულები ხმის ნაცვლად დუმილის სტრატეგიას ირჩევენ სამართლიანი ორგანიზაციული გარემოც ვერ აკომპენსირებს ამ „დანაკარგს“ (ხმის შეზღუდვა) და შედეგად შრომით უკმაყოფილებას ვიღებთ.

კვლევა 2020 წელს საქართველოში ჩატარდა და მასში 839 დასაქმებულმა მიიღო მონაწილეობა.

საკვანძო სიტყვები: ორგანიზაციული სამართლიანობა, თანამშრომლის ხმა, დევიაციური (ანტაგონისტური) ქცევები, შრომითი კმაყოფილება, თანხმობისთვის მზაობა, პოზიტიური ქცევები

შესავალი

ორგანიზაციული სამართლიანობის კონსტრუქტისადმი ინტერესი შრომისა და ორგანიზაციულ ფსიქოლოგიაში, გასული ათწლეულის განმავლობაში არსებითად გაიზარდა იმ მნიშვნელოვანი როლის გამო, რასაც ის თანამშრომლების შრომითი ცხოვრების ხარისხის ამაღლებაზე, განხორციელებული ქცევების ხასიათსა და ორგანიზაციის ეფექტიან შესრულებაზე ახდენს (Cohen-Charash & Spector, 2001; Cropanzano et al., 2007, 2011; Dundon et al., 2004; Lotfi & Pour, 2013; Mengstie, 2020; Rasheed & Al, 2017;). ორგანიზაციული სამართლიანობის შესახებ ათწლეულების განმავლობაში ჩატარებული კვლევები მონიშნავს ორგანიზაციის წევრების სამართლიანობის აღქმის გავლენას მათ კოგნიტურ, ემოციურ თუ ქცევით პატერნებზე (Bakhshi et al., 2009; Bashhur & Oc, 2015; Cheng et al., 2020; Cohen-Charash & Spector, 2001; Gillet et al., 2013; Harris et al., 2020; Mengstie, 2020; Moliner et al., 2008; Rasheed & Al, 2017).

ორგანიზაციულ სამართლიანობას თანამშრომლები აფასებენ შედეგებზე, პროცედურებსა და მმართველ რგოლთან ინტერაქციაზე დაყრდნობით; კვლევები ცხადყოფს, რომ არასამართლიანად აღქმული ორგანიზაციული გარემო, შეიძლება გახდეს დასაქმებულთა მხრიდან დევიაციური, ანტაგონისტური ქცევის მიზეზი (McCardle, 2007). დევიაციური ქცევა ორგანიზაციის წესების, კანონების და ინტერესების სანინალმდეგო, ანტაგონისტური ქცევაა, რომელიც ორგანიზაციის მიერ საკუთარი ლეგიტიმური ინტერესების ხელყოფად აღიქმება (Cullen & Sackett, 2003). ის ორგანიზაციული ხარჯების ზრდასთან და თანამშრომელთა პროდუქტიულობის დაბალ მაჩვენებლებთან არის დაკავშირებული, არსებით ზიანს აყენებს ორგანიზაციებს (Baharom et al., 2017) და სწორედ ამიტომ, ორგანიზაციული დევიაცია კვლევის და განსჯის აქტუალური საგანია ორგანიზაციული და ინდუსტრიული ფსიქოლოგიის სფეროში.

დევიაციურ ქცევას ორგანიზაციაში ორი განსხვავებული მექანიზმი შეიძლება ედოს საფუძვლად (Cullen & Sackett, 2003). (1). ის შეიძლება იყოს თანამშრომლის რეაქცია მის ირგვლივ მიმდინარე უსამართლო მოვლენებზე. არანორმატიული სამუშაო ქცევით, თანამშრომლები ცდილობენ შური იძიონ, სამაგიერო გადაუხადონ ორგანიზაციას და/ან მის წევრებს (რეაქციული დევიაციური სამუშაო ქცევა) და (2). დევიაციურ სამუშაო ქცევას დასაქმებულმა შეიძლება გარკვეული მოტივის ან მოთხოვნილების დასაკმაყოფილებლად მიმართოს, მაგ., ჭარბი დოზით რისკის განცდის მოთხოვნილება (ინიცირებული დევიაციური სამუშაო ქცევა). შესაძლოა, კონკრეტულ დევიაციურ ქცევას ორივე მექანიზმიც ედოს საფუძვლად. გამოყოფენ სამ ექსპლიციტურ მოდელს, რომლებიც ხაზს უსვამს, თუ რამდენად დიდი გავლენა შეიძლება იქონიოს სამართლიანმა ან უსამართლო მოპყრობამ თანამშრომელთა შრომით ატიტუდებზე, ემოციებსა და ქცევებზე. ეს მოდელებია: ინსტრუმენტული, ურთიერთობებზე დამყარებული და მორალური. თითოეულ მოდელში ხაზგასმულია უსამართლო გარემოში ანტაგონისტური განწყობებისა და ქცევების გამოვლენის მაღალი ალბათობა. *ინსტრუმენტული* შეხედულების მიხედვით, რესურსების არასამართლიანი ალოკაციით გამოწვეული უსამართლობის განცდა უბიძგებს თანამშრომლებს მიიღონ კონკრეტული „მაკორექტირებელი“ ზომები. *ურთიერთობებზე დამყარებული* მოდელის თანახმად, არასამართლიანი მოპყრობა აიძულებს თანამშრომელს ნებისმიერი შესაძლო გზით (მათ შორის, დევიაციური, ანტაგონისტური ქცევებით) გაამყაროს თავისი სტატუსი და შეინაჩუნოს იდენტობა მისთვის ღირებულ შრომით ჯგუფში; *მორალური* მიდგომის მიხედვით, უსამართლო გარემო ლახავს თანამშრომელთა მორალურ პრინციპებს, იწვევს ფრუსტრაციას, სიბრაზეს, რაც არანორმატიული, დევიაციური ქცევების საფუძველი ხდება (McCardle, 2007).

კორექტულები ვიქნებით, თუ ვიტყვით, რომ სამართლიან გარემოშიც შეიძლება შეგვხვდეს ანტაგონისტური, დევიაციური ქცევები (ინიცირებული დევიაციური ქცევა), ამასთან, უსამართლო გარემოში ფორმირებული ბრაზი, ფრუსტრაცია, გაღიზიანება, შურისძიების გრძნობა *ყოველთვის* არ გადაიზრდება დევიაციურ ქცევაში. ამ პროცესში მნიშვნელოვანია, სხვადასხვა პიროვნული და ორგანიზაციული ფაქტორების როლი. ჩვენი ინტერესის საგანი რეაქციული დევიაციური ქცევაა, შესაბამისად, გვინტერესებს, რა ფაქტორები და გარემოებები აფერხებენ ან უწყობენ ხელს ორგანიზაციულ გარემოში

ნეგატიური ემოციების დევიაციურ ქცევად გარდაქმნას? – ეს როგორც პრაქტიკული, ასევე სამეცნიერო თვალსაზრისით, უაღრესად აქტუალური და საინტერესო საკითხია. ერთი მხრივ, ჩვენ სოციალურად კონსტრუირებულ რეალობაში ცვხოვრობთ, შესაბამისად, სამართლიან ორგანიზაციულ გარემოშიც შედეგების ალოკაცია, პროცედურები, ინტერაქციები შეიძლება კონკრეტული ადამიანის პერსპექტივიდან შეფასდეს, როგორც უსამართლო. მეორე მხრივ, უაღრესად რთულია ისეთი ორგანიზაციული გარემოს შექმნა, სადაც ყველაფერი (რესურსების განაწილება, პროცედურები, ინტერაქციები) ყველასთვის ობიექტურად სამართლიანია. ამიტომ მნიშვნელოვანია, ორგანიზაციულ სამართლიანობასა და დევიაციურ, ანტაგონისტურ ქცევებს შორის კავშირის კომპლექსური ანალიზი. ამ მიზნით, სამართლიანობასა და ანტაგონისტურ ქცევებს შორის კავშირის შესასწავლად კვლევაში, პირველ რიგში, თანამშრომლის ხმა შემოგვაქვს.

სამართლიანობისა და დევიაციური ქცევების კავშირში თანამშრომლის ხმის როლის შესახებ ლიტერატურა მწირია; ამავდროულად, შეიძლება არსებობდეს ლოგიკური დაშვებამის თაობაზე, რომ თანამშრომლის ხმას – საკუთარი იდეებისა და მოსაზრებების ექსპრესიას – შეიძლება მნიშვნელოვანი როლი ჰქონდეს ამ კონსტრუქტებს შორის კავშირის მიმართულებასა და მაგნიტუდის განსაზღვრაში. ჩვენი დაშვებით, უსამართლო გარემოში თანამშრომელთა გარკვეული ნაწილისთვის ხმა აღიქმება როგორც რისკი, რომელიც გადანონის „ხმის ამაღლებით“ გამოწვეულ დადებით შედეგებს. ამავდროულად, კონსტრუქციულ ფორმატში საკუთარი მოსაზრებების ექსპრესიამ უსამართლო გარემოში შეიძლება შეამციროს ანტაგონისტური ქცევების გამოვლენის ალბათობა. ორგანიზაციული სამართლიანობისა და თანამშრომლის ხმის ინტერაქცია შეიძლება იყოს ანტაგონისტური ქცევების კარგი ამხსნელი ორგანიზაციულ გარემოში.

საკითხის აქტუალურობიდან გამომდინარე, წარმოდგენილ კვლევაში ნაცადია, ინდივიდუალური და ორგანიზაციული ცვლადების ახალი კონფიგურაციით აღწეროთ ორგანიზაციულ სამართლიანობასა და თანამშრომლის ხმას შორის კავშირის ბუნება და შევაფასოთ მათი ეფექტი დევიაციურ, ანტაგონისტურ ქცევებზე. შედარებითი ანალიზისთვის, დამოკიდებულ ცვლადად, ანტაგონისტურ ქცევებთან ერთად, ვიყენებთ პოზიტიურ ორგანიზაციულ ქცევასაც. მიზანი ამ შემთხვევაში, ორგანიზაციული სამართლიანობისა და თანამშრომლის ხმის ინტერაქციის პოზიტიურ და დევიაციურ, ანტაგონისტურ ქცევებზე გავლენის ეფექტის შედარებითი ანალიზია.

კვლევის დიზაინი

კვლევის მიზანი და ძირითადი ცვლადების ოპერაციონალიზაცია

კვლევის მიზანი ორგანიზაციული სამართლიანობის, თანამშრომლის ხმისა და დევიაციური, ანტაგონისტური ქცევების ურთიერთმიმართების კომპლექსური ანალიზი და ანტაგონისტურ ქცევებზე ორგანიზაციული სამართლიანობისა და თანამშრომლის ხმის ურთიერთქმედების ეფექტის შეფასებაა. კომპლექსური ანალიზისთვის ამ ცვლადების ურთიერთმიმართების ანალიზი თანხმობისათვის მზაობისა და შრომითი კმაყოფილების მოდერაციული და მედიაციური ეფექტების შეფასებით განხორციელდა.

კვლევაში **ზოგადი ორგანიზაციული სამართლიანობის კონსტრუქტს** ვიყენებთ. ამ გადანყვეტაში ფაქტორული ანალიზის საფუძველზე მიღებულ შედეგებს ვეყრდნობით. თანამშრომლის ხმის კონსტრუქტი ოპერაციონალიზებულია, როგორც კონსტრუქციული, პროსოციალური ხმა სტრატეგია – ნებაყოფლობითი, პოზიტიური, ორგანიზაციული პროცესებისა და შედეგების გაუმჯობესებაზე მიმართული ქცევა. ამასთან, **ანტაგონისტური სამუშაო ქცევა** კვლევის ფარგლებში ოპერაციონალიზებულია, როგორც თანამშრომლებთან კამათი, ხელმძღვანელისადმი დაუმორჩილებლობა, მიზანმიმართულად ჭორებისა და ცრუ ინფორმაციის გავრცელება და სხვა (Hirschman, 1970; Lehman & Simpson, 1992; Rusbult et al., 1988), რაც სრულად არ ფარავს დევიაციური ქცევების ნუსხას, ამიტომ მას ჩვენ დევიაციური ქცევის სახედ განვიხილავთ. თუმცა, მსჯელობისას ვიყენებთ დევიაციურ ქცევის ტერმინსაც. **პოზიტიური სამუშაო ქცევის კომპონენტი**, რომელიც კვლევაში შედარებითი ანალიზისთვისაა ჩართული, სამოქალაქო ორგანიზაციული ქცევის პროტოტიპია და გულისხმობს მოხალისეობრივ მუშაობას, სამუშაოს უკეთესობისკენ შეცვლის მცდელობებს, სამუშაოს გაუმჯობესებაზე ფიქრს და ა. შ. (Lehman & Simpson, 1992).

რადგან თანამშრომლის მიერ ხმის სტრატეგიის არჩევა მნიშვნელოვნადაა დამოკიდებული დასაქმებულის პიროვნულ დისპოზიციებზე (Avery, 2003; Dedahanov et al., 2019; Eibl et al., 2020; Subhakaran & Dyaram, 2018), ძირითად კონსტრუქტებს შორის ირიბი კავშირების ანალიზისთვის, გამოყენებული გვაქვს *თანხმობისათვის მზაობა*. ირიბი კავშირების შესაფასებლად მოდელში, თანხმობისათვის მზაობასთან ერთად, ჩართულია შრომითი კმაყოფილება.

კვლევის ინსტრუმენტები

კვლევაში გამოყენებული ინსტრუმენტების ქართული ვერსიის შემუშავების პროცესი მოიცავს თარგმნა/უკუთარგმნას, ფაქტორული სტრუქტურის გადამოწმებასა და ფსიქომეტრულ ანალიზს. შედეგად კითხვარების ნაწილი მოდიფიცირდა. ორგანიზაციული სამართლიანობის საკვლევად შერჩეული ინსტრუმენტი, სამართლიანობის სამგანზომილებიან მოდელს ემყარება (დისტრიბუციული, პროცედურული და ინტერაქციული)¹; **ორგანიზაციული სამართლიანობის საკვლევი კითხვარის** (Niehoff & Moorman, 1993) ქართული ვერსიის ძირითადი კომპონენტების ანალიზის საფუძველზე მივიღეთ **ზოგადი ორგანიზაციული სამართლიანობის** ერთფაქტორიანი სკალა (კრონბახის $\alpha = .94$), რომელიც აერთიანებს დებულებებს ორგანიზაციული სამართლიანობის სამივე განზომილებიდან (დისტრიბუციული, პროცედურული, ინტერაქციული). **თანამშრომლის ხმის საკვლევი კითხვარის** (Dyne et al., 2003) ქართული ვერსიის ექსპლორატორული ფაქტორული ანალიზის საფუძველზე, კვლევაში ერთ ფაქტორად გაერთიანდა პროაქტიული, განვითარებაზე

¹ არსებობს სამართლიანობის ოთხკონფიგურაციანი მოდელიც, რომელიც დამატებით ინფორმაციულ სამართლიანობასაც აფასებს, თუმცა, უმეტეს შემთხვევაში, ფაქტორული ანალიზით, ის ინტერაქციული სამართლიანობის ცვლადთან ერთიანდება. ამიტომ კვლევაში უპირატესობა სამკონფიგურაციან მოდელს მივანიჭეთ.

ორიენტირებული ხმის აღმწერი შეკითხვები. ეს კონტინუუმის ამსახველი სკალაა, მასზე დაბალი მაჩვენებლები ნიშნავს *დუმილს*. სკალის შინაგანი შეთანხმებულობა .919-ის ტოლია. **სამსახურებრივი ქცევების საკვლევი კითხვარის** (Lehman & Simpson, 1992) ექსპლორატორული ფაქტორული ანალიზის შედეგად სამი ფაქტორიანი კონფიგურაცია მივიღეთ. მათგან კვლევაში ვიყენებთ, ანტაგონისტური ქცევების სკალას ($\alpha = .823$). კვლევაში, შედარებითი ანალიზისთვის, ასევე, გამოყენებულია პოზიტიური ქცევების სკალა ($\alpha = .75$). **თანხმობისათვის მზაობა შეფასდა** „დიდი ხუთეულის“ შემოკლებული ვერსიის NEO-FFI-ის საშუალებით (Costa & McCrae, 1992), სკალის სანდოობა 0.880-ს შეადგენს. **შრომითი კმაყოფილების** შესაფასებლად კვლევაში შრომითი კმაყოფილების ზოგადი სკალაა გამოყენებული (Taylor and Bowers, 1974), სკალის შინაგანი კონსისტენტურობა .85-ია.

შერჩევის აღწერა

კვლევაში მონაწილეობა მიიღო 839-მა რესპონდენტმა. შერჩევის პროცესი ხელმი-სანვდომობის პრინციპით განხორციელდა. კვლევის ყველა მონაწილე დასაქმებულია. კვლევის ფარგლებში მოპოვებული მონაცემების რეპრეზენტატულობის უზრუნველ-ყოფის მიზნით, მონაცემები შეიწონა 2020 წლის დასაქმებული მოქალაქეების სქესის მიხედვით (საქართველოს სტატისტიკის ეროვნული სამსახური, 2020).

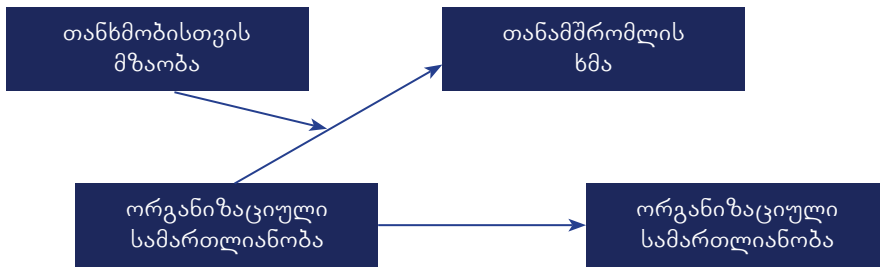
კვლევის შედეგები

სოციალურ მეცნიერებებში, მათ შორის, შრომისა და ორგანიზაციის ფსიქოლოგიაში სამიზნე ცვლადებს შორის მხოლოდ პირდაპირი კავშირების ანალიზი მოკლებულია მათ შორის არსებული რთული და მრავალმხრივი მიმართებების სრულყოფილად ასახვის შესაძლებლობას. სამუშაო გარემოს კომპლექსურობა – მასში ერთმანეთზე ზემოქმედი მრავალი ფაქტორის არსებობა – ამ ცვლადებს შორის ირიბი და ინტე-რაქციული მიმართებების შეფასების საჭიროებას განაპირობებს. ჩვენი კვლევის ძირითადი მიზანიც ორგანიზაციულ სამართლიანობასა და ანტაგონისტურ ქცევებს შორის კავშირების განმარტობებელი რთული მექანიზმების კომპლექსური ანალიზი იყო. ამ მიზნის მისაღწევად კვლევაში მოდერაციული და სერიული (თანმიმდევრული) მედიაციის მოდელებია გამოყენებული.

H1: მოდერაციული მედიაცია¹

პირველი საკვლევი პრობლემის ფარგლებში ნავარაუდევია, რომ თანხმობისთვის მზაობა მოდერატორი ცვლადია ორგანიზაციულ სამართლიანობასა და თანამშრომლის ხმას შორის კავშირში. თანამშრომლის ხმა კი წარმოდგენილია, როგორც მედიატორი ორგანიზაციულ სამართლიანობასა და ანტაგონისტურ ქცევებს შორის კავშირში. ქვემოთ მოცემულია მოდელის გრაფიკული გამოსახულება.

¹ მედიაციური ანალიზი ჩატარდა ენდრიუ ჰეისის „პროცესის“ (PROCESS) გამოყენებით (Hayes, 2018). მედიაციური ეფექტის არსებობის შესახებ დასკვნა გამოვიტანეთ Bootstrapping ტექნიკის გამოყენების საფუძველზე (Bollen & Stine, 1990; Shrout & Bolger, 2002).



გამოსახულება 1. თანხმობისთვის მზაობისა და თანამშრომლის ხმის ეფექტი ორგანიზაციულ სამართლიანობასა და ანტაგონისტურ ქცევებს შორის კავშირში

თუ ამ მოდელს უფრო დეტალურად განვმარტავთ, რამდენიმე დაშვება უნდა გამოვყოთ: ორგანიზაციულ სამართლიანობასა და თანამშრომლის ხმას შორის მიმართებაში თანხმობისთვის მზაობა მოდერატორის როლს ასრულებს. ხმა კი, თავის მხრივ, მედიატორი ცვლადია ორგანიზაციული სამართლიანობის აღქმასა და თანამშრომლის ანტაგონისტურ ქცევებს (H1.1.1), ასევე, პოზიტიურ ქცევებს (H1.1.2) შორის კავშირში. როდესაც ორგანიზაცია აღქმულია, როგორც სამართლიანი, თანხმობისთვის მზაობის მაღალი მაჩვენებლის მქონე პირები მეტად ირჩევენ ხმის სტრატეგიას. ხმის სტრატეგიის არჩევასთან ერთად, მცირდება მათ მიერ ანტაგონისტური ქცევების გამოვლენის სიხშირე (H1.1.1) – იზრდება პოზიტიური შრომითი ქცევების გამოვლენის ალბათობა (H1.1.2) (წარმოდგენილ მოდელში ანტაგონისტური ქცევები ჩანაცვლებულია პოზიტიური ქცევებით).

მოდერაციული მედიაციის წარმოდგენილი მოდელი დადასტურდა. ანალიზის შედეგები ცხადყოფს, რომ თანამშრომლის ხმა მედიატორი ცვლადია ორგანიზაციულ სამართლიანობასა და ანტაგონისტურ ქცევებს შორის კავშირში, ხოლო ხმასა და სამართლიანობას შორის მიმართება მოდერირებულია თანხმობისთვის მზაობით. სახეზე გვაქვს ნაწილობრივი მედიაციური გავლენა, ვინაიდან მედიატორი ცვლადის ჩასმის შემდეგ, პრედიქტორის პირდაპირი გავლენა დამოკიდებულ ცვლადზე სტატისტიკურად არსებითობას ინარჩუნებს (Baron & Kenny, 1986). მოდელი დამოკიდებული ცვლადის ქულათა ვარიაციის 48%-ს ხსნის ($R^2=.48$, $F(2, 830)=379.39$, $p<.001$). მიმართების პატერნი მსგავსია და ის სტატისტიკურად არსებითია მოდერატორი ცვლადის სამივე დონეზე (თანხმობისთვის მზაობის დაბალი, საშუალო და მაღალი დონე), თუმცა ყველაზე ძლიერი თანხმობისთვის მზაობის მაღალი მაჩვენებლის მქონე ჯგუფშია. აღნიშნული შედეგი ადასტურებს ჩვენს ჰიპოთეზას – სტატისტიკურად არსებითი გავლენა აქვს ინტერაქციული ეფექტის ამსახველ ცვლადს, რომელიც მიგვითითებს, რომ ორგანიზაციული სამართლიანობისა და თანხმობისთვის მზაობის თანაარსებობის პირობებში, თანამშრომელი უფრო მეტად ირჩევს ხმის სტრატეგიას. მედიაციური ეფექტის ანალიზი კი ცხადყოფს, რომ თანამშრომლის ხმა, თავის მხრივ, ამცირებს ანტაგონისტური ქცევების გამოვლენის პრაქტიკას. რაც უფრო იზრდება ხმის მაჩვენებელი, მით უფრო ნაკლებადაა მიდრეკილი თანამშრომელი ანტაგონისტური ორგანიზაციული ქცევებისკენ.

ცხრილი 1. თანამშრომლის ხმის მედიაციური ეფექტი ორგანიზაციულ სამართლიანობასა და ანტაგონისტურ ქცევებს შორის კავშირზე

დამოკიდებული ცვლადი: ანტაგონისტური ქცევები					
$R^2=.48, F(2,830)=379.39, p<.001$					
ცვლადები	B	SE	T	p	95% CI
პრედიქტორი (პირდაპირი ეფექტი): ორგანიზაციული სამართლიანობა	-.23***	.017	-13.4	.000	[-.26, -.19]
მედიატორი. თანამშრომლის ხმა	-.18***	.016	-11.4	.000	[-.21, -.15]
ირიბი ეფექტი	Effect	BootSE	T	p	Boot 95%CI
ირიბი ეფექტი მოდერატორის დაბალ დონეზე (23.4): ორგანიზაციული სამართლიანობა → თანამშრომლის ხმა → ანტაგონისტური ქცევები	-.02	.006			[-.04, -.01]
ირიბი ეფექტი მოდერატორის საშუალო დონეზე (32.8): ორგანიზაციული სამართლიანობა → თანამშრომლის ხმა → ანტაგონისტური ქცევები	-.04	.008			[-.06, -.03]
ირიბი ეფექტი მოდერატორის მაღალ დონეზე (42.1): ორგანიზაციული სამართლიანობა → თანამშრომლის ხმა → ანტაგონისტური ქცევები	-.07	.013			[-.09, -.0009]
*= $p < .05$ **= $p < .01$ ***= $p < .001$					
A. F. Hayes პროგრამა PROCESS, მოდელი №7; (N=833)					

შედარებისთვის, იგივე მოდელში ანტაგონისტური ქცევების ნაცვლად პოზიტიური ქცევების ჩასმის შედეგად აღმოჩნდა, რომ თანამშრომლის ხმა არა მხოლოდ აფერხებს ანტაგონისტური ქცევების გამოვლენას, არამედ ნაახალისებს პოზიტიურ ორგანიზაციულ ქცევებსაც. თუმცა, სრულად მოდელი დამოკიდებული ცვლადის ქულათა ვარიაციის მხოლოდ 7%-ს ხსნის ($R^2=.07, F(2, 830)=30.4, p<.00$; შეგახსენებთ, რომ იგივე მოდელმა ანტაგონისტური ქცევების ვარიაციის 48% ახსნა.

H2: სერიული (თანმიმდევრული) მედიაცია

ორგანიზაციულ სამართლიანობას, თანამშრომლის ხმასა და ანტაგონისტურ ქცევებს შორის კავშირი შრომითი კმაყოფილების ჭრილშიც შეფასდა. მოდელში შრომითი კმაყოფილება წარმოდგენილია, როგორც გამაშუალებელი, მედიატორი ცვლადი თანამშრომლის ხმასა და ანტაგონისტურ ქცევებს შორის კავშირში.

ჩვენი დაშვება ასეთია: თანამშრომლის ხმა და შრომითი კმაყოფილება მედიატორი ცვლადებია ორგანიზაციულ სამართლიანობასა და ანტაგონისტურ ქცევებს შორის კავშირში. კერძოდ, ორგანიზაციული უსამართლობის აღქმა იწვევს ხმის დაბალ დო-

ნეს (დუმის), ეს კი, თავის მხრივ, ამცირებს შრომით კმაყოფილებას, რასაც თან სდევს ანტაგონისტური ქცევების გამოვლენის მაღალი ალბათობა. აღნიშნული ჰიპოთეზა სერიულ მედიაციურ მიმართებებს აფასებს, როდესაც დამოუკიდებელ ცვლადსა და დამოკიდებულ ცვლადს შორის ორი გამაშუალებელი ფაქტორი, მედიატორია წარმოდგენილი. ეს მოდელი რეალურად სამ განსხვავებულ მედიაციურ მიმართებას აფასებს, კერძოდ: 1. თანამშრომლის ხმა, როგორც მედიატორი ორგანიზაციულ სამართლიანობასა და ანტაგონისტურ ქცევებს შორის კავშირში; 2. შრომითი კმაყოფილება, როგორც მედიატორი ორგანიზაციულ სამართლიანობასა და ანტაგონისტურ ქცევებს შორის კავშირში; 3. სერიული მედიაცია, როდესაც ორგანიზაციულ სამართლიანობასა და ანტაგონისტურ ქცევებს შორის კავშირი ჯერ თანამშრომლის ხმითაა გაშუალებული, შემდეგ კი შრომითი კმაყოფილებით.

ცხრილი 2. სერიული მედიაციური მოდელი: თანამშრომლის ხმისა და შრომითი კმაყოფილების გავლენა ორგანიზაციულ სამართლიანობასა და ანტაგონისტურ ქცევებს შორის კავშირზე

დამოკიდებული ცვლადი: ანტაგონისტური ქცევები					
$R^2=.49, F(3,829)=263.34, p<.001$					
ცვლადები	B	SE	T	p	95% CI
პრედიქტორი (პირდაპირი ეფექტი): ორგანიზაციული სამართლიანობა	-.21***	.017	-12.3	.000	[-.24, -.18]
მედიატორი 1. თანამშრომლის ხმა	-.18***	.016	-11.6	.000	[-.21, -.15]
მედიატორი 2. შრომითი კმაყოფილება	-.13***	.031	-4.1	.000	[-.19, -.07]
ირიბი ეფექტი	Effect ¹	BootSE	T	p	Boot 95%CI
ირიბი ეფექტი 1: ორგანიზაციული სამართლიანობა → თანამშრომლის ხმა → ანტაგონისტური ქცევები	-.21	-.02			[-.26, -.17]
ირიბი ეფექტი 2: ორგანიზაციული სამართლიანობა → შრომითი კმაყოფილება → ანტაგონისტური ქცევები	-.03	.009			[-.05, -.011]
ირიბი ეფექტი 3: სამართლიანობა → თანამშრომლის ხმა → შრომითი კმაყოფილება → ანტაგონისტური ქცევები	.003	.003			[-.003, .001]
*= $p < .05$ **= $p < .01$ ***= $p < .001$					
A. F. Hayes პროგრამა PROCESS, მოდელი №6; (N=833)					

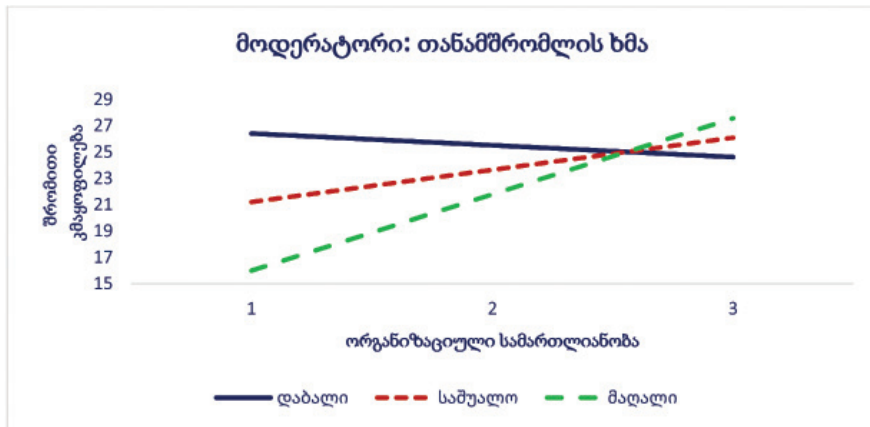
ანალიზის შედეგებზე დაყრდნობით შეგვიძლია ვთქვათ, რომ დასტურდება მხოლოდ პირველი და მეორე მედიაციური მიმართება, მესამე, სერიული მედიაციური კავშირი არ დადასტურდა. მეორე მედიაციური მიმართება, რომელიც მოდელის ფარგლებში

¹ Completely standardized indirect effects of X on Y.

სამართლიანობა, თანამშრომლის ხმა და ანტაგონისტური ქცევები ორგანიზაციაში

შეფასდა, თანამშრომლის ხმას შრომითი კმაყოფილებით ანაცვლებს. კერძოდ, ვაფასებთ მოდელს, რომლის მიხედვითაც, ორგანიზაციული სამართლიანობის აღქმის საპასუხოდ თანამშრომლის შრომითი კმაყოფილება იზრდება, რაც, თავის მხრივ, ამცირებს ანტაგონისტური ქცევების გამოვლენას. ზემოთ მოცემული ცხრილი (ირიბი ეფექტი 2) მეტყველებს იმაზე, რომ შრომითი კმაყოფილება მედიაციური ცვლადია ორგანიზაციულ სამართლიანობასა და ანტაგონისტურ ქცევებს შორის კავშირში.

დამატებით, მარტივი მოდერაციული ანალიზის ფარგლებში შევამოვეთ ორგანიზაციული სამართლიანობისა და თანამშრომლის ხმის ინტერაქციული ფაქტორის გავლენა შრომით კმაყოფილებაზე. თანამშრომლის ხმა მოდერატორი ცვლადია ორგანიზაციულ სამართლიანობასა და შრომით კმაყოფილებას შორის კავშირში. მოდელი შრომითი კმაყოფილების ქულათა ვარიაციის 31%-ს ხსნის ($R^2 = .31$, $F(3,829) = 122.1$, $p < .001$). ინტერაქციის ცვლადის წილი 24%-ია.



გამოსახულება 2. თანამშრომლის ხმის მოდერაციული ეფექტი ორგანიზაციულ სამართლიანობასა და შრომით კმაყოფილებას შორის კავშირში

ცხრილი 3. თანამშრომლის ხმის მოდერაციული ეფექტი ორგანიზაციულ სამართლიანობასა და შრომით კმაყოფილებას შორის კავშირში

დამოკიდებული ცვლადი: შრომითი კმაყოფილება					
$R^2 = .31$, $F(3,829) = 122.1$, $p < .001$ $\Delta R^2 = .24$, $F(1,829) = 291$, $p < .001$					
ცვლადები	B	SE	T	p	95% CI
პრედიქტორი (პირდაპირი ეფექტი): სამართლიანობა	-.98***	.07	-14.7	.000	[-1.11, -.85]
მოდერატორი: თანამშრომლის ხმა	-.75***	.05	-16.4	.000	[-.83, -.66]
ინტერაქციის ცვლადი: ორგანიზაციული სამართლიანობა და თანამშრომლის ხმა	.02***	.001	17.1	.000	[.018, .022]
* $p < .05$ ** $p < .01$ *** $p < .001$					
A. F. Hayes პროგრამა PROCESS, მოდელი №1; (N=833)					

განპირობებული ანალიზის შედეგები ცხადყოფს, რომ დუმილის პირობებში, როცა დასაქმებული თავს არიდებს საკუთარი მოსაზრებების ექსპრესიას, სამართლიანი გარემოც ვერ იწვევს თანამშრომელთა კმაყოფილებას. როგორც კი ხმის მაჩვენებელი საშუალო დონეს აღწევს, ორგანიზაციული სამართლიანობის ზრდის შესაბამისად, თანამშრომლის შრომითი კმაყოფილების დონეც იზრდება. ეს იმაზე მეტყველებს, რომ მხოლოდ ორგანიზაციული სამართლიანობის უზრუნველყოფა არ კმარა თანამშრომლების შრომითი კმაყოფილების დონის გასაზრდელად, მნიშვნელოვანია მათი მხრიდან ორგანიზაციისთვის სასარგებლო იდეებისა და მოსაზრებების გენერირების და გამომხატვის პროცესიც წავახალისოთ და, ზოგადად, ეფექტური კომუნიკაციური გარემო შევქმნათ ორგანიზაციაში.

შეჯამება და დისკუსია

მკვლევრები განსხვავებულ მიდგომებს იყენებენ იმის დასადგენად, თუ რამდენად განსაზღვრავს სამართლიანობის კონსტრუქტი დევიაციურ ქცევას. ზოგიერთი კვლევა ფოკუსირებულია დევიაციურ ქცევაზე სამართლიანობის რომელიმე ერთი ტიპის/განზომილების (მაგ., მხოლოდ პროცედურულს ან დისტრიბუციულს) გავლენის შესწავლაზე, ზოგიერთ კვლევაში დევიაციური ქცევის პრედიქტორებად წარმოდგენილია სამართლიანობის ორი, სამი ან ოთხი კომპონენტი. მკვლევართა ნაწილი უფრო უღრმავდება საკითხს და სწავლობს სამართლიანობის კომპონენტების ინტერაქციულ გავლენას დევიაციურ სამუშაო ქცევებზე (McCardle, 2007). მაგალითად, ფოლგერისა და კრაპანზანოს (1998) კვლევის მიხედვით, მომუშავეთა სიბრაზე, გაღიზიანება და ფრუსტრაცია იქნება უფრო ინტენსიური თუ ისინი უსამართლოდ მიიჩნევენ არა მარტო რესურსების ალოკაციის/გადანაწილების პროცესს, არამედ ორგანიზაციაში მიმდინარე პროცესებსა და პროცედურებს, იმას, თუ როგორ ეპყრობიან მათ. შესაბამისად, სამართლიანობის ნებისმიერი კომპონენტის არსებობა აძლიერებს სხვა კომპონენტის ეფექტს და ზრდის ინდივიდის დევიაციურ სამუშაო ქცევაში ჩართვის ალბათობას (McCardle, 2007). თუმცა, **სამართლიანობა არა მხოლოდ მრავალგანზომილებიანი კონსტრუქტია, არამედ მისი ყოველი განზომილება ერთმანეთთან იკვეთება და აყალიბებს ორგანიზაციული სამართლიანობის ზოგად ალქმას.** ზემოთ აღწერილი მიდგომებისაგან განსხვავებით, ჩვენ კვლევაში სწორედ ზოგადი ორგანიზაციული სამართლიანობა (ორგანიზაციული სამართლიანობის ზოგადი ალქმა) ფასდება¹. ვფიქრობთ, ეს პერსპექტივა საინტერესოა და მოკრძალებული წვლილია ამ საკითხის შესახებ აკუმულირებულ ცოდნაში.

კვლევამ კიდევ ერთხელ დაადასტურა ორგანიზაციულ სამართლიანობასა და ანტაგონისტურ ქცევებს შორის ძლიერი რევერსიული კავშირი. თუმცა, სამუშაო გარემოს კომპლექსურობის გათვალისწინებით, ამ კონსტრუქტებს შორის არსებული რთული და მრავალმხრივი მიმართებების შედარებით სრულყოფილად ასახვის შესაძლებლობა მედიაციური და მოდერაციული კავშირების შეფასების შედეგად მოგვეცა. ირიბი

¹ თუმცა, სამართლიანობის საკვლევი ინსტრუმენტი ფარავს სამართლიანობის სამ კომპონენტს – დისტრიბუციულს, პროცედურულსა და ინტერაქციულს.

კავშირების ანალიზით სწორედ ის გარემოებები, ფაქტორები გამოვლინდა, რომლებიც ასუსტებენ ანტაგონისტური ქცევების გამოვლენის ალბათობას ორგანიზაციაში. თანამშრომლის ხმა და შრომითი კმაყოფილება მედიატორი ცვლადი აღმოჩნდა ორგანიზაციულ სამართლიანობასა და ანტაგონისტური ქცევების კავშირში.

მოდერაციული მედიაციის მოდელის შეფასებისას, სადაც დამოკიდებული ცვლადი ერთ შემთხვევაში ანტაგონისტური ქცევებია, ხოლო მეორეში კი პოზიტიური, შემდეგი ტენდენციები გამოიკვეთა:

(1). თანხმობისათვის მზაობა აძლიერებს კავშირს ორგანიზაციულ სამართლიანობასა და ხმას შორის. სახეზეა ერთგვარი „ქვაზი“¹ მოდერაციული გავლენა (Baron & Kenny, 1986), რადგან თანხმობისთვის მზაობასა და თანამშრომლის ხმას შორის პირდაპირი დადებითი მიმართებაა. თუმცა, სამართლიანობასა და ხმას შორის კავშირში მისი ჩართვით მიმართება უფრო ძლიერდება; (2). თანამშრომლის ხმა, საკუთარი იდეებისა და მოსაზრებების ექსპრესია, ერთგვარი პრევენციული მექანიზმია ანტაგონისტური ორგანიზაციული ქცევებისათვის; (3). თანამშრომლის ხმა არა მხოლოდ ანტაგონისტური ქცევების გამოვლენის ძლიერი შემაფარხებელი ფაქტორია, ის პოზიტიური შრომითი ქცევების წინა პირობაცაა.

სერიული მედიაცია, რომლითაც შეფასდა ორგანიზაციული სამართლიანობის გავლენა ანტაგონისტურ ქცევებზე, გაშუალებული თანამშრომლის ხმითა და შრომითი კმაყოფილებით, ნაწილობრივ დადასტურდა. გამოიკვეთა შრომითი კმაყოფილების როლი ორგანიზაციული სამართლიანობისა და ანტაგონისტური ქცევების კავშირში – ორგანიზაციული სამართლიანობა ზრდის შრომითი კმაყოფილების მაჩვენებელს, შრომით კმაყოფილი თანამშრომელი კი, თავის მხრივ, ნაკლებად არის მიდრეკილი ნეგატიური შრომითი ქცევების განხორციელებისკენ.

კვლევაში, ასევე, ცხადყო, რომ ორგანიზაციულ სამართლიანობასა და შრომით კმაყოფილებას შორის თანამშრომლის ხმა მოდერაციულ როლს ასრულებს. როდესაც დასაქმებულები ხმის ნაცვლად დუმილის სტრატეგიას ირჩევენ, სამართლიანი ორგანიზაციული გარემო² ვერ აკომპენსირებს ამ „დანაკარგს“ (ხმის შეზღუდვა) და შედეგად შრომით უკმაყოფილებას ვიღებთ. უფრო მარტივად, სამართლიან ორგანიზაციულ გარემოში ხმის გამოვლენის შემცირებასთან ერთად, თანამშრომელთა კმაყოფილებაც მცირდება. მაგრამ ხმის საშუალო და მაღალი მაჩვენებლის მქონე ჯგუფში, როდესაც ხმაზე შეზღუდვა იხსნება და თანამშრომელი გამოხატავს თავის მოსაზრებებს, იღებენ ორგანიზაციული სამართლიანობის ზრდას თან სდევს შრომითი კმაყოფილების დონის ამაღლება. როდესაც ორგანიზაცია აღქმულია, როგორც სამართლიანი, თანამშრომლები მოტივირებულნი არიან გამოხატონ ორგანიზაციული პროცესების გამოუჯობებელზე მიმართული იდეები. თუ აღნიშნული ქცევა ვერ ხორციელდება, მათი შრომითი კმაყოფილება დაბალია. ეს შედეგები ცხადყოფს, თუ რამდენად მნიშვნელოვანია ორგანიზაციულ გარემოში თანამშრომელთა მოსაზრებების

¹ მოდერაციული ცვლადი, რომელიც, ერთი მხრივ, გავლენას ახდენს დამოკიდებულ (Y) ცვლადზე და მეორე მხრივ, ურთიერთქმედებს ძირითად დამოუკიდებელ (X₁) ცვლადთანაც.

² სამართლიანი ან უსამართლო ორგანიზაციული გარემო გულისხმობს თანამშრომლის სუბიექტურ აღქმას ორგანიზაციული სამართლიანობის შესახებ.

ექსპრესია და მასზე ყურადღებით რეაგირება, ინფორმაციის, იდეების, მოსაზრებების გაცვლა და, ზოგადად, ეფექტური საკომუნიკაციო გარემო.

ორგანიზაციული სამართლიანობა სტატისტიკურად არსებითი, თუმცა, ნაკლებად ძლიერი ფაქტორი აღმოჩნდა პოზიტიური შრომითი ქცევების გამომწვევის თვალსაზრისით. პოზიტიური შრომითი ქცევების მხარდასაჭერად ორგანიზაციის მხრიდან დამატებითი ძალისხმევაა საჭირო; სამართლიანობის უზრუნველყოფა აუცილებელია, თუმცა არასაკმარისი.

მიუხედავად კვლევის შეზღუდვისა, რაც ხელმისაწვდომობის პრინციპით რესპონდენტთა შერჩევაში გამოიხატება, 839 დასაქმებულის შეფასების კომპლექსურმა ანალიზმა საშუალება მოგვცა გამოგვეჩვენა თანამშრომლის ხმის, თანხმობისათვის მზაობისა და შრომითი კმაყოფილების როლი ორგანიზაციულ სამართლიანობასა და ანტაგონისტურ ქცევებს შორის კავშირში, გამოგვეჩვენა ის გარემოებები და ცვლადთა კონფიგურაცია, რომლებმაც შეიძლება შეასუსტოს ორგანიზაციულ გარემოში ნეგატიური დამოკიდებულებებისა და ემოციების (შრომითი უკმაყოფილება) პროვოცირება და შემდგომ მათი გარდაქმნა ანტაგონისტურ ქცევებად. სამუშაოზე დევიაციური/ანტაგონისტური ქცევების ნეგატიური ზეგავლენის გასანეიტრალებლად, მათი პრევენციისა და/ან შემდგომი დიფუზიის ასარიდებლად მნიშვნელოვანია ორგანიზაციაში რესურსების ალოკაციის სამართლიანი პროცესი, გადაწყვეტილების მიღების სამართლიანი პროცედურები, თანამშრომლებთან სამართლიანი მოპყრობა, რაც აყალიბებს ზოგადი ორგანიზაციული სამართლიანობის აღქმას. ჩვენმა კვლევამ ზოგადი ორგანიზაციული სამართლიანობის აღქმის კონტექსტში გაიმეორა რამდენიმე კვლევის შედეგი, ამავდროულად, დამატებით აჩვენა, რომ სამართლიანი გარემო ახალისებს თანამშრომელთა მიერ ორგანიზაციისადმი კოოპერაციული კონტრიბუციის პოზიტიური მოტივით განპირობებულ, იდეების, ინფორმაციისა და მოსაზრების ექსპრესიას, რომელიც, თავის მხრივ, ანტაგონისტური ქცევების პრევენციის მექანიზმი აღმოჩნდა.

ამ მოდელში თანხმობისთვის მზაობის ცვლადის ჩართვის პირობებში, გაძლიერებულია სამართლიანი გარემოს პოზიტიური ეფექტი ხმის დემონსტრირებაზე. სამართლიან გარემოში დასაქმებული ნებაყოფლობით გამოხატავს პროაქტიულ, ცვლილებებზე მიმართულ მოსაზრებებს, უსამართლო გარემოში კი დასაქმებული თავს იკავებს ინფორმაციის ვერბალური ექსპრესიისაგან და ირჩევს დუმილს. დუმილი, თავშეკავება, დიდი ალბათობით, წარმოქმნილია თანამშრომლის ნიჰილისტური ატიტუდიდან, რომ მათ არ შეუძლიათ პოზიტიური გავლენის მოხდენა ორგანიზაციაში მიმდინარე პროცესებზე. ის თავდაცვითი ხასიათისაა შეიძლება იყოს და შიშისა და სელფის დაცვის ატიტუდიდან მომდინარეობდეს (Van Dyne et al., 2003). აღსანიშნავია, რომ მკვლევართა ნაწილი დუმილს დესტრუქციულ როლს მიაწერს (Beheshtifar, Malikeh, Borhani Hossein, Moghadam, 2012). გორდენის მიერ შემუშავებულ ხმის ოთხპოლუსიანი მოდელის მიხედვითაც, რომელიც ხმას აღწერს აქტიური/პასიური, კონსტრუქციული/დესტრუქციული პოლუსებით (Gorden, 1998), დუმილი „პასიურ-დესტრუქციული“ ხმის ილუსტრირებაა და, შესაბამისად, მაღალია მისი ანტაგონისტურ ქცევაში გადაზრდის

ალბათობა. ამაზე მიუთითებს ამავე მოდელში თანამშრომლის ხმასა და ანტაგონისტურ ქცევებს შორის რევერსიული კავშირი.

კვლევამ ცხადყო, რომ ხმა უსამართლო გარემოშიც ერთგვარად ანაცვლებს ანტაგონისტურ განწყობებს და ხელს უწყობს დევიაციური იმპულსის გარდაქმნას კონსტრუქციულ პოზიტიურ ქცევად, აყალიბებს პოზიტიურ შრომით განწყობებს (შრომითი კმაყოფილება), რაც, ჩვეულებრივ, პოზიტიურად აისახება დასაქმებულის შესრულებაზე და, მთლიანად, ორგანიზაციის ეფექტიანობაზე.

გამოყენებული ლიტერატურა:

- Avery, D. R. (2003). Personality as a predictor of the value of voice. *Journal of Psychology: Interdisciplinary and Applied*, 137(5), 435–446. <https://doi.org/10.1080/00223980309600626>
- Baharom, M. N., Bin Sharfuddin, M. D. K., & Iqbal, J. (2017). A Systematic Review on the Deviant Workplace Behavior. *Review of Public Administration and Management*, 05(03). <https://doi.org/10.4172/2315-7844.1000231>
- Bakhshi, A., Kumar, K., & Rani, E. (2009). Organizational justice perceptions as predictor of job satisfaction and organization commitment. *International Journal of Business and Management*, 4(9). <https://doi.org/10.5539/ijbm.v4n9p145>
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research. Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173–1182. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.51.6.1173>
- Bashshur, M. R., & Oc, B. (2015). When Voice Matters: A Multilevel Review of the Impact of Voice in Organizations. *Journal of Management*, 41(5), 1530–1554. <https://doi.org/10.1177/0149206314558302>
- Beheshtifar, Malikeh, Borhani Hossein, Moghadam, M. (2012). Destructive role of employee silence in Organizational success. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 2(11), 275–282.
- Bollen, K. A., & Stine, R. (1990). Direct and Indirect Effects: Classical and Bootstrap Estimates of Variability. *Sociological Methodology*, 20, 115. <https://doi.org/10.2307/271084>
- Costa, P. T., & McCrae, R. R. (1992). The five-factor model of personality and its relevance to personality disorders. *Journal of Personality Disorders*, 6(4), 343–359. doi:10.1521/pedi.1992.6.4.343
- Cheng, Y., Nudelman, G., Otto, K., & Ma, J. (2020). Belief in a Just World and Employee Voice Behavior: The Mediating Roles of Perceived Efficacy and Risk. *Journal of Psychology: Interdisciplinary and Applied*, 154(2), 129–143. <https://doi.org/10.1080/00223980.2019.1670126>
- Cohen-Charash, Y., & Spector, P. E. (2001). The role of justice in organizations: A meta-analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86(2), 278–321. <https://doi.org/10.1006/obhd.2001.2958>
- Cropanzano, R., Bowen, D. E., & Gilliland, S. W. (2007). The management of organizational justice. *Academy of Management Perspectives*, 21(4), 34–48. <https://doi.org/10.5465/AMP.2007.27895338>
- Cropanzano, R., Li, A., & Benson, L. (2011). Peer justice and teamwork process. *Group and Organization Management*, 36(5), 567–596. <https://doi.org/10.1177/1059601111414561>

- Cullen, M. J., & Sackett, P. R. (2003). Personality and Counterproductive Workplace Behavior. In *Personality and Work: Reconsidering the Role of Personality in Organizations* (pp. 150–183). Jossey-Bass. <https://doi.org/10.4324/9780203526910.ch33>
- Dedahanov, A. T., Rhee, C., & Gapurjanova, N. (2019). Job autonomy and employee voice: is work-related self-efficacy a missing link? *Management Decision*, 57(9), 2401–2413. <https://doi.org/10.1108/MD-06-2017-0607>
- Dundon, T., Wilkinson, A., Marchington, M., & Ackers, P. (2004). The meanings and purpose of employee voice. In *International Journal of Human Resource Management* (Vol. 15, Issue 6). <https://doi.org/10.1080/095851904100016773359>
- Dyne, L. Van, Ang, S., & Botero, I. C. (2003). *Conceptualizing Employee Silence and Employee Voice as Multidimensional Constructs* *. September.
- Eibl, B., Lang, F. R., & Niessen, C. (2020). Employee voice at work: the role of employees' gender, self-efficacy beliefs, and leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 29(4), 570–585. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2020.1733979>
- Gillet, N., Colombat, P., Michinov, E., Pronost, A. M., & Fouquereau, E. (2013). Procedural justice, supervisor autonomy support, work satisfaction, organizational identification and job performance: The mediating role of need satisfaction and perceived organizational support. *Journal of Advanced Nursing*, 69(11), 2560–2571. <https://doi.org/10.1111/jan.12144>
- Gorden, W. I. (1998). Range of employee voice. *Employee Journal Responsibility & Rights*, 1 (4), 283–299
- Harris, C. M., Lavelle, J. J., & McMahan, G. C. (2020). The effects of internal and external sources of justice on employee turnover intention and organizational citizenship behavior toward clients and workgroup members. *International Journal of Human Resource Management*, 31(17), 2141–2164. <https://doi.org/10.1080/09585192.2018.1441163>
- Hayes, A. F. (2018). *Introduction to Mediation, Moderation, and Conditional Process Analysis – A Regression-Based Approach* (D. A. Kenny & T. D. Little (eds.); Second). The Guilford Press.
- Hirschman, A. O. (1970). *Exit, Voice and Loyalty Responses to Decline in Firms, Organizations and States*. Harvard University Press.
- Lehman, W. E. K., & Simpson, D. D. (1992). Employee Substance Use and On-the Job Behaviors The effects of drug use on organizational effectiveness and employee performance have long been discussed. *Journal of Applied Psychology*, 77(3), 309–321.
- Lotfi, M. H., & Pour, M. S. (2013). The Relationship between Organizational Justice and Job Satisfaction among the Employees of Tehran Payame Noor University. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 93, 2073–2079. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.10.168>
- McCardle, J. G. (2007). Organizational Justice and Workplace Deviance: the Role of Organizational Structure, Powerlessness, and Information Salience [University of Central Florida]. In *Electronic Theses and Dissertations, 2004-2019*. <https://stars.library.ucf.edu/etd/3259>
- Mengstie, M. M. (2020). Perceived organizational justice and turnover intention among hospital healthcare workers. *BMC Psychology*, 8(1), 1–11. <https://doi.org/10.1186/s40359-020-0387-8>
- Moliner, C., Martinez-Tur, V., Ramos, J., Peiro, J. M., & Cropanzano, R. (2008). Organizational justice and extrarole customer service: The mediating role of well-being at work. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 17(3), 327–348. <https://doi.org/10.1080/13594320701743616>

- National Statistics Office of Georgia. (2020). *Employment and Unemployment*. Retrieved June 2021, from Geostat.ge: <https://www.geostat.ge/ka/modules/categories/683/dasakmeba-umushevroba>
- Niehoff, B. P., & Moorman, R. H. (1993). Justice as a Mediator of the Relationship Between Methods of Monitoring and Organizational Citizenship Behavior. *Academy of Management Journal*, 36(3), 527–556. <https://doi.org/10.5465/256591>
- Pickford, H. C., & Joy, G. (2016, August 30). *Organizational Citizenship Behaviours*. Retrieved from Economics of Mutuality: <https://eom.org/content-hub-blog/organizational-citizenship-behaviours#definitions>
- Rasheed, H., & Al, A. (2017). The Impact of Organizational Justice on Job Loyalty and Behavioral Corruption in Jordanian Business Organizations: An Applied Study. *International Review of Management and Business Research*, 6(3), 949–965.
- Rusbult, C. E., Farrell, D., Rogers, G., & Mainous, A. G. (1988). Impact of Exchange Variables on Exit, Voice, Loyalty, and Neglect: An Integrative Model of Responses to Declining Job Satisfaction. *Academy of Management Journal*, 31(3), 599–627. <https://doi.org/10.5465/256461>
- Schwarzer, R., & Jerusalem, M. (1995). Generalized Self-Efficacy scale. In M. Johnston, S. Wright, & J. Weinman, *Measures in Health Psychology: A User's Portfolio Causal and control beliefs* (pp. 35-37). Windsor: UK: NFER-NELSON.
- Sherer, M., Maddux, J. E., Mecandante, B., Prentice-Dunn, S., Jacobs, B., & Rogers, R. W. (1982). The Self-Efficacy Scale: Construction and Validation. *Psychological Reports*, 663-671.
- Shrout, P. E., & Bolger, N. (2002). Mediation in experimental and nonexperimental studies: New procedures and recommendations. *Psychological Methods*, 7(4), 422–445. <https://doi.org/10.1037/1082-989X.7.4.422>
- Subhakaran, S. E., & Dyaram, L. (2018). Individual disposition and manager behaviour on employee upward voice: mediating role of voice self-efficacy. *International Journal of Organizational Analysis*. <https://doi.org/10.1108/IJOA-12-2017-1315>
- Taylor, J. C., & Bowers, D. G. (1974). *The survey of organizations: Towards a machine scored, standardized questionnaire*. Ann Arbor: University of Michigan, Institute for Social Research.
- Townsend, K., Wilkinson, A., Dundon, T., & Mowbray, P. K. (2020). Tracking employee voice: developing the concept of voice pathways. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, August. <https://doi.org/10.1111/1744-7941.12271>
- Van Dyne, L., Ang, S., & Botero, I. G. (2003). Conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional constructs. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1359–1392. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00384/>

JUSTICE, EMPLOYEE VOICE AND ANTAGONISTIC BEHAVIORS IN ORGANIZATIONS

Iamze Kutaladze, Nino Tsulaia

Ivane Javakhishvili Tbilisi State University

Abstract

The study aims to assess the role of organizational justice in the formation of antagonistic, deviant behavior through the analysis of indirect relationships and via new (previously unexplored) configuration of organizational and individual characteristics. We have introduced the agreeableness and job satisfaction variables to describe indirect relationships. The article presents a comparative analysis of the impact of organizational justice on positive and antagonistic behaviors.

Employee voice moderates the relationship between organizational justice and antagonistic behavior. Increased perception of fairness of the organization is associated with a more active choice of proactive, constructive voice by employees, whereas unfair environment increases the probability of silence. On the other hand, employee voice, manifested in the expression of personal opinions and ideas reduces the probability of the manifestation of antagonistic behaviors. The interaction variable of organizational justice and agreeableness enhances the expression of voice, which significantly reduces antagonistic behaviors, and, at the same time, contributes to the formation of positive organizational behaviors. Employee voice moderates the relationship between organizational justice and job satisfaction. When employees choose silence strategy instead of voice strategy, even a fair organizational environment cannot compensate this 'loss' (restriction of voice), which results in dissatisfaction with job.

The study was conducted in Georgia in 2020. 839 employees participated in the study.

Key words: *organizational justice, employee voice, deviant (antagonistic) behaviors, job satisfaction, agreeableness, positive behaviors*

Introduction

Interest in the constructs related to organizational justice increased in the last decade in industrial and organizational psychology due to the positive effect of improved life quality on the quality of organizational life and the efficient organizational performance (Cohen-Charash & Spector, 2001; Cropanzano et al., 2007, 2011; Dundon et al., 2004; Lotfi & Pour, 2013; Mengstie, 2020; Rasheed & Al, 2017;). Research on organizational justice conducted for a number of decades has shown that the perception of justice by organization members affects their cognitive, emotional and behavioral patterns (Bakhshi et al., 2009; Bashshur & Oc, 2015; Cheng et al., 2020; Cohen-Charash & Spector, 2001; Gillet et al., 2013; Harris et al., 2020; Mengstie, 2020; Moliner et al., 2008; Rasheed & Al, 2017).

Employee perception of *organizational justice* is based on the procedures and interaction with the management. The studies show that the organizational environment which is perceived as unfair might become a reason of employees' deviant, antagonistic behavior (McCardle, 2007). Deviant behavior is an antagonistic behavior that contradicts the organization's rules, regulations and interests. This kind of behavior is perceived by organization as an infringement of the organization's legitimate interests (Cullen & Sackett, 2003). Deviant behavior is related to increased organizational

expenses and the employees' low productivity and seriously damages organizations (Baharom et al., 2017). Just for this reason, organizational deviance, as a topical issue, is intensely researched in organizational and industrial psychology.

Deviant behavior might have two underlying mechanisms (Cullen & Sackett, 2003). (1) It might be an employees' reaction to unfair events taking place in his/her environment. By performing a non-normative behavior employees try to take a revenge against the organization and its members (reactive counterproductive workplace behavior); (2) Employees might engage in a deviant behavior to satisfy their needs, for example, engage in a behavior leading to an intense risk experience (initiated counterproductive workplace behavior). Furthermore, a specific deviant/counterproductive behavior might have both underlying mechanisms. There are three explicit models which emphasize the influence of fair and unfair treatment on employees' attitudes to work, emotions and behavior. These are instrumental, relational and ethical models. Each of them proves that in an unfair environment it is highly probable that antagonistic dispositions and behaviors will take place. According to the *instrumental* approach, in response to unfair distribution of resources, employees use 'corrective' measure. According to the *relational* model, unfair treatment forces employees to stabilize their situation/status in any possible way (including deviant, antagonistic behavior) and preserve identity in their valuable working group. In addition, according to the *moral* perspective, unfair environment violates people's moral principles, evokes frustration and anger which results in non-normative, deviant behavior (McCardle, 2007).

Deviant behavior can be also observed in fair environment (initiated deviant behavior). On the other hand, anger, frustration, irritation and the feeling of revenge *do not always* result in deviant behavior. What matters here is the role of personality and organizational factors. We are interested in reactive deviant behavior, and, consequently, attempt to explore the factors and conditions which facilitate or impede the translation of negative emotions into deviant behaviors in the organizational environment. This problem is extremely interesting and important from practical and scientific perspectives. On the one hand, **as we live in socially constructed reality, distribution of resources, procedures and interactions in a fair organizational environment could be evaluated from an individual's perspective as unfair.** On the other hand, **it is extremely difficult to create an organizational environment where everything (distribution of resources, procedures, interaction) is perceived as fair and unbiased by everyone.** That is why it is important to conduct a comprehensive analysis of the relationship between organizational justice and deviant, antagonist behavior. For this purpose, we have introduced *employee voice* to study the relationship between justice and antagonistic behavior.

There are very few sources about the role of employee voice in the relationship between justice and deviant behavior. It would be logical to assume that employee voice, which is the expression (voicing) of one's own ideas and opinions by employees, might largely determine the direction and magnitude of relationship between these two constructs. We assume that *part of employees* thinks that voicing their concerns in an unfair environment contains a risk of negative outcome, which would outbalance the positive effect resulting from like action. At the same time, expression of personal opinion in a constructive environment might reduce the probability of the manifestation of antagonistic behaviors. The interaction of organizational justice and employee voice might quite

successfully explain the manifestation of antagonistic behavior in organizational environment.

Because the above problem is very important, the present study attempts to use a new configuration of individual and organizational variables to describe the nature of the relationship between organizational justice and employee voice and evaluate its effect on antagonistic, deviant behavior. For the purpose of comparative analysis, along with antagonistic behavior, we introduced positive organizational behavior as another dependent variable. Thus, the purpose of the study is a comparative analysis of the interaction effect of organizational justice and employee voice on positive and deviant/antagonistic behaviors.

Study design

The purpose of the study and the operationalization of the key variables

The *purpose of the study* is to conduct a comprehensive analysis of the relationship between organizational justice, employee voice and deviant, antagonistic behavior and the exploration of the interaction effect of organizational justice and employee voice on antagonistic behaviors. For the purpose of comprehensive analysis we also studied the mediation and moderation effect of agreeableness and job satisfaction on this relationship.

One of the constructs used in the study is *general organizational justice*. This construct has been introduced on the basis of factor analysis. Employee voice is operationalized as a constructive, prosocial voice strategy, which is a voluntary positive behavior directed at the improvement of organizational processes and results. *Antagonistic workplace behavior* is operationalized as arguments between co-workers, disobedience to the management, purposeful dissemination of rumors and misinformation, etc. (Hirschman, 1970; Lehman & Simpson, 1992; Rusbult et al., 1988). The above does not fully cover the varieties of deviant behavior. For this reason, we consider antagonistic workplace behavior a type of deviant behavior. However, we also use the term deviant behavior. *Positive workplace behavior* which has been introduced for the purpose of comparative analysis is a prototype of organizational citizenship behavior (OCB). OCB is manifested in volunteering, attempts to improve the job, focusing on organizational improvements, etc. (Lehman & Simpson, 1992).

Since the choice of employee voice strategy is largely determined by employees' personality dispositions (Avery, 2003; Dedahanov et al., 2019; Eibl et al., 2020; Subhakaran & Dyaram, 2018), to analyze indirect links between the main constructs we used the construct of *agreeableness*. To evaluate indirect links, along with agreeableness we also introduced the construct of job satisfaction.

Research instruments

The development of the Georgian version of the instruments used in the survey involved translation/back translation, verification of factorial structure and psychometric analysis. Following these procedures part of the questionnaires/surveys has been modified. The instrument to measure organizational justice is based on the three-dimensional model of justice (distributive, procedural, interactional)¹. As a result of the analysis of the main components of the Georgian version of **Organizational Justice Scale** (Niehoff & Moorman, 1993) we arrived at the one-factor scale of

¹ There also exists the four-dimensional model of justice, which, in addition, measures informational justice. However, in most cases, factor analysis combines it with the dimension of interactional justice. For this reason, we gave preference to the three-dimensional model.

General Organizational Justice (Cronbach's $\alpha=.94$) which includes the items from the three types of organizational justice (distributive, procedural, interactional). Based on the exploratory factor analysis of the Georgian version of the **Employee Voice Survey** (Dyne et al., 2003), the items describing proactive, development-oriented voice loaded on the same factor. It is a continuum scale where low scores indicate *silence* (internal consistency – .919). A three-factor configuration was received as a result of the exploratory factor analysis of **On-the-Job Behavior Scale** (Lehman & Simpson, 1992). Out of the above we use the antagonistic behavior scale ($\alpha=.823$). For the purpose of comparative analysis positive behavior scale was also used ($\alpha=.75$). Agreeableness was assessed using the shortened NEO-FFI version of 'Big Five' (Costa & McCrae, 1992) (Cronbach's alpha = 0.880). Job Satisfaction was measured using the general satisfaction scale (Taylor & Bowers, 1974) (Cronbach's alpha = .85).

The sample

839 respondents participated in the study. Respondents were selected through convenience sampling. All the respondents were employed. To ensure representativeness of the sample, the study data were weighted by gender of citizens employed in 2020 (National Statistics Office of Georgia, 2020).

Study results

In social sciences, including industrial and organizational psychology, restricting analysis only to direct relationship between variables prevents the researcher from seeing a complex, multifaceted picture. The character of working environment, the existence of multiple factors affecting one another makes it necessary to evaluate indirect interactions. The given study attempts to conduct a comprehensive analysis of the complex mechanisms underlying antagonistic behaviors for the purpose of which moderated mediation and serial mediation models were used.

H1: Moderated mediation ¹

We assumed that agreeableness moderates the relationship between organizational justice and employee voice, whereas employee voice mediates the relationship between organizational justice and antagonistic behavior (Diagram 1).

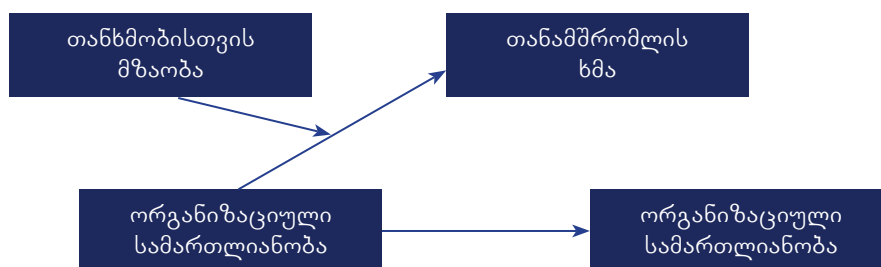


Diagram 1. The effect of agreeableness and employee voice on the relationship between organizational justice and antagonistic behavior

¹ A. F. Hayes statistical program for PROCESS SPSS (Hayes, 2018) was used for mediation analysis. Mediation analysis was conducted using the Bootstrapping technique (Bollen & Stine, 1990; Shrout & Bolger, 2002).

A detailed explanation of the model is based on several assumptions: Agreeableness moderates the relationship between organizational justice and employee voice, whereas employee voice mediates the relationship between the perception of organizational justice and the employees' antagonistic behavior (H1.1.1) / positive behavior (H1.1.2). When the organization is perceived as fair, the employees with a high level of agreeableness give preference to the voice strategy. Choosing the voice strategy decreases the frequency of antagonistic behavior (H1.1.1) / increases the probability of positive workplace behavior (H1.1.2). (In the above diagram antagonistic behavior is replaced with positive behavior.)

The above model for moderated mediation has been confirmed. The results show that employee voice mediates the relationship between organizational justice and antagonistic behaviors, whereas the relationship between employee voice and organizational justice is moderated by agreeableness. The observed effect is described as partial mediation because after introducing the mediating variable the direct effect of the predictor on the dependent variable is statistically significant (Baron & Kenny, 1986). The model explains 48% of variance in the dependent variable ($R^2=.48$, $F(2, 830)=379.39$, $p<.001$). The relationship pattern is similar and is significant at all the three levels of the moderating variable (low, medium and high levels of agreeableness), but is the strongest in the group with the high level of agreeableness. The above confirms our hypothesis according to which the variable reflecting the interaction effect has a statistically significant impact which means that the coexistence of organizational justice and agreeableness is associated with the preference of voice strategy. The analysis of mediation effect shows that the employee voice, on its part, reduces antagonistic behavior. The more often the employee voice strategy is used the less frequently employees manifest antagonistic organizational behaviors.

Table 1. Mediating effect of employee voice on the relationship between organizational justice and antagonistic behavior

<i>Dependent variable: Antagonistic behavior</i>					
$R^2=.48$, $F(2,830)=379.39$, $p<.001$					
Variables	<i>B</i>	<i>SE</i>	<i>T</i>	<i>p</i>	<i>95% CI</i>
Predictors (direct effect): Organizational justice	-.23***	.017	-13.4	.000	[-.26, -.19]
Mediator: Employee voice	-.18***	.016	-.11.4	.000	[-.21, -.15]
Indirect effect	Effect	<i>BootSE</i>	<i>T</i>	<i>p</i>	<i>Boot 95%CI</i>
Indirect effect for low level of moderation (23.4): Organizational justice → Employee voice → Antagonistic behaviors	-.02	.006			[-.04, -.01]
Indirect effect for medium level of moderation (32.8): Organizational justice → Employee voice → Antagonistic behaviors	-.04	.008			[-.06, -.03]
Indirect effect for high level of moderation (42.1): Organizational justice → Employee voice → Antagonistic behaviors	-.07	.013			[-.09, -.0009]
*= $p < .05$ **= $p < .01$ ***= $p < .001$					
A. F. Hayes statistical program for PROCESS SPSS (Model 7); (N=833)					

For the purpose of comparison, antagonistic behaviors were replaced with positive behaviors which enabled us to conclude the following: Not only the employee voice hinders antagonistic behavior, but it also helps manifest positive organizational behavior. However, the model explains only 7% of the variance in dependent variable ($R^2=.07$, $F(2, 830) = 30.4$, $p<.00$, whereas the same model explains 48% of variance in the case of antagonistic behavior.

H2: Serial mediation

The relationship between organizational justice, employee voice and antagonistic behavior was also assessed from the perspective of job satisfaction. In the given model, job satisfaction mediates the relationship between employee voice and antagonistic behavior.

We assume that employee voice and job satisfaction mediate the relationship between organizational justice and antagonistic behavior. In particular, perception of organizational injustice results in a low level of employee voice (silence), which, in its turn, reduces job satisfaction. As a result, it becomes highly probable that the employee will manifest antagonistic behavior. According to the above hypothesis, serial mediated relationships are assessed when there are two mediating factors, i.e. two mediators between the independent and dependent variables. The model, actually, considers the following types of mediation: 1. Employee voice which mediates the relationship between organizational justice and antagonistic behavior; 2. Job satisfaction which mediates the relationship between organizational justice and antagonistic behavior; 3. Serial mediation where relationship between organizational justice and antagonistic behavior is first mediated by employee voice and then by job satisfaction.

Table 2. Serial mediation model: Effect of employee voice and job satisfaction on the relationship between organizational justice and antagonistic behavior

<i>Dependent variable: Antagonistic behavior</i>					
$R^2=.49$, $F(3,829)=263.34$, $p<.001$					
Variables	<i>B</i>	<i>SE</i>	<i>T</i>	<i>p</i>	<i>95% CI</i>
Predictor (direct effect): organizational justice	-.21***	.017	-12.3	.000	[-.24, -.18]
Mediator 1. Employee voice	-.18***	.016	-11.6	.000	[-.21, -.15]
Mediator 2. Job satisfaction	-.13***	.031	-4.1	.000	[-.19, -.07]
Indirect effect	Effect ¹	<i>BootSE</i>	<i>T</i>	<i>p</i>	<i>Boot 95%CI</i>
Indirect effect 1: Organizational justice → Employee voice → Antagonistic behavior	-.21	-.02			[-.26, -.17]
Indirect effect 2: Organizational justice → Job satisfaction → Antagonistic behavior	-.03	.009			[-.05, -.011]
Indirect effect 3: Organizational justice → Employee voice → Job satisfaction → Antagonistic behavior	.003	.003			[-.003, .001]
*= $p < .05$ **= $p < .01$ ***= $p < .001$					
A. F. Hayes statistical program for PROCESS SPSS, Model 6); (N=833)					

¹ Completely standardized indirect effects of X on Y.

The analysis shows that only the first and second types of mediated relationships have been confirmed. The third type of mediated relationship (serial mediated relationship) was not confirmed. The second mediated relationship replaces employee voice with job satisfaction. In particular, we evaluate the model according to which the employee job satisfaction increases in response to perceived organizational justice, which, in its turn, reduces antagonistic behavior. The above table (indirect effect 2) shows that the relationship between organizational justice and antagonistic behavior is mediated by job satisfaction.

In addition, we used a simple moderation analysis to assess the interaction effect of organizational justice and employee voice on job satisfaction. Employee voice moderates the relationship between organizational justice and job satisfaction. The given model explains 31% of variance in job satisfaction ($R^2 = .31$, $F(3, 829) = 122.1$, $p < .001$). The share of interaction variable is 24%.



Diagram 2. Moderating effect of employee voice on the relationship between organizational justice and job satisfaction

Table 3. Moderating effect of employee voice on the relationship between organizational justice and job satisfaction

Dependent variable: Job satisfaction					
$R^2 = .31$, $F(3, 829) = 122.1$, $p < .001$ $\Delta R^2 = .24$, $F(1, 829) = 291$, $p < .001$					
Variables	B	SE	T	p	95% CI
Predictor (direct effect): Justice	-.98***	.07	-14.7	.000	[-1.11, -.85]
Moderator: Employee voice	-.75***	.05	-16.4	.000	[-.83, -.66]
Interaction variable: Organizational justice and employee voice	.02***	.001	17.1	.000	[.018, .022]
*= $p < .05$ **= $p < .01$ ***= $p < .001$					
A. F. Hayes statistical program for PROCESS SPSS, Model 1 ; (N=833)					

Analysis shows that in the case of silence, when the employee is reluctant to express his/her personal opinion, even fair environment is not enough to produce job satisfaction. As soon as the voice reaches the medium level, employee job satisfaction increases in parallel with organizational justice. This means that it is not enough to ensure organizational justice to increase job satisfaction. It is also important to encourage generation and expression of productive ideas on the part of employees and create an effective communication environment in the organization.

Summary and discussion

Researchers use different approaches to determine the effect of the construct of justice on deviant behavior. Some studies focus on the effect of this or that type/dimension of justice on deviant behavior (e.g., the effect of procedural or distributive justice), in other studies two or three types of organizational justice are considered predictors of deviant behavior. There are researchers who use a more or less in-depth approach and study the interaction effect of different types of justice on deviant workplace behavior (McCardle, 2007). For example, according to Folger and Crapanzano (1998), employees' anger, irritation and frustration intensifies if they find unfair not only the allocation/distribution of resources, but also organizational processes and procedures and the way they are treated. Consequently, the presence of any type/component of justice strengthens the effect of other components and increases the probability of employees' engagement in deviant behavior (McCardle, 2007). However, **justice is not only a multidimensional construct. Its each dimension intersects with other dimensions and forms a general perception of organizational justice.** Differently from the above studies, we assessed general organizational justice or the general perception of organizational justice¹. We believe that it is an interesting approach and can make a modest contribution to the knowledge accumulated in relation to the above problem.

Our study proved once again that there is a strong reverse relationship between organizational justice and antagonistic behavior. However, given a complex nature of working environment, the description of complex and multidimensional relationship between these constructs became possible through the inclusion of mediating and moderating variables. The analysis of indirect relationships enables us to reveal the factors and conditions which weaken the probability of the manifestation of antagonistic behaviors in the organization. Employee voice and job satisfaction act as mediators in the relationship between organizational justice and antagonistic behaviors.

The following tendencies were identified in the evaluation of the moderated mediation model where, in one case, dependent variable was represented by antagonistic behavior and in the other case by positive behavior:

(1) Agreeableness strengthens the relationship between organizational justice and employee voice. It is a kind of 'quasi'² moderation effect (Baron & Kenny, 1986) because there is a direct positive relationship between agreeableness and employee voice. However, inclusion of this variable

¹ Note that the instrument measuring organizational justice is designed to assess three dimensions: distributive, procedural and interactional justice.

² Moderator which affects dependent variable Y and, also, interacts with the main independent variable X_p.

into the relationship between justice and voice, strengthens the given relationship; (2) Employee voice, expression of personal opinions and ideas is a kind of preventive mechanism for antagonistic organizational behavior; (3) Employee voice not only hinders antagonistic behavior, but it is also a precondition for positive workplace behavior.

Serial mediation which was used to determine the effect of organizational justice on antagonistic behavior mediated by employee voice and job satisfaction was partially confirmed. The role of job satisfaction in the relationship between organizational justice and antagonistic behaviors turned out to be the following: Organizational justice increases job satisfaction and the satisfied employee is less inclined to negative workplace behaviors.

The study also shows that employee voice moderates the relationship between organizational justice and job satisfaction. When employees choose silence instead of voicing their concerns, fair organizational environment¹ cannot compensate restriction of voice, which results in dissatisfaction with job. To put it simply, decreased manifestation of voice in fair organizational environment is associated with decreased job satisfaction. But in the groups with medium and high voice where restrictions are removed and the employee can express personal opinions and ideas, increased organizational justice is accompanied by increased level of job satisfaction. *When organization is perceived as fair employees are motivated to express the ideas related to the improvement of organizational processes. If such a behavior cannot be performed, then the level of employee job satisfaction is low.* These results show how important it is that employees express their personal opinions in the organizational environment and that they are responded to and receive due attention, how important it is to exchange opinions, ideas and information and create an effective communication space.

Organizational justice turned out to be a statistically significant, but a weaker factor in terms of its ability to cause positive workplace behavior. To support positive workplace behavior organizations need to make additional efforts. Therefore, justice is a necessary, but insufficient precondition for positive workplace behavior.

Despite study limitations reflected in the selected sampling method (i.e. convenience sampling), a comprehensive analysis of 839 employee assessments enabled us to reveal the role of employee voice, agreeableness and job satisfaction in the relationship between organizational justice and antagonistic behavior, identify those conditions and combination of variables which could prevent negative attitudes and emotions (dissatisfaction with job) in the organizational environment and would later preclude them from their transformation into antagonistic behavior. To neutralize the impact of deviant/antagonistic behaviors at the workplace, ensure their prevention and/or later diffusion, it is important that the resources are fairly distributed in the organization, decision-making is based on fair procedures, and employees receive a fair treatment which forms a general perception of organizational justice. Our study supports the results of other studies in the context of *general organizational justice* and, in addition, shows that a fair environment motivates employees to be cooperative and to express their personal opinions and ideas and provide information positively contributing to their organization, which, in its turn, works as a mechanism preventing antagonistic behavior.

¹ Fair/unfair organizational environment is an employee's subjective perception of organizational fairness.

In the given model the agreeableness variable enhances the positive effect of fair environment on the employee voice. Those who work in a fair environment voluntarily express proactive, change-oriented ideas, whereas the employees who work in an unfair environment are reluctant to verbally express information and choose silence. Silence and similar reluctance originate from the employees' nihilistic attitudes, from their belief that they are unable to positively influence processes in their organization. This could also be a kind of defensive reaction provoked by fear and motivated by attitude to defend one's Self (Van Dyne et al., 2003). It should be noted, that some researchers attribute silence to destructive role (Beheshtifar, Malikeh, Borhani Hossein, Moghadam, 2012). In Gorden's model employee voice is described using four dimensions: active/passive and constructive/destructive (Gorden, 1998). *Silence* is a demonstration of *passive/destructive voice*. Consequently, it is highly probable that silence will manifest itself in antagonistic behavior. Another indication is reverse relationship between employee voice and antagonistic behavior.

The sum up, as demonstrated in our study, the employee voice somewhat replaces antagonistic attitudes even in an unfair environment, helps transform deviant impulses into positive, constructive behavior and forms positive attitudes towards work (job satisfaction), which has a positive impact on the employees' performance and organizational efficacy.

References:

- Avery, D. R. (2003). Personality as a predictor of the value of voice. *Journal of Psychology: Interdisciplinary and Applied*, 137(5), 435–446. <https://doi.org/10.1080/00223980309600626>
- Baharom, M. N., Bin Sharfuddin, M. D. K., & Iqbal, J. (2017). A Systematic Review on the Deviant Workplace Behavior. *Review of Public Administration and Management*, 05(03). <https://doi.org/10.4172/2315-7844.1000231>
- Bakhshi, A., Kumar, K., & Rani, E. (2009). Organizational justice perceptions as predictor of job satisfaction and organization commitment. *International Journal of Business and Management*, 4(9). <https://doi.org/10.5539/ijbm.v4n9p145>
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research. Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173–1182. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.51.6.1173>
- Bashshur, M. R., & Oc, B. (2015). When Voice Matters: A Multilevel Review of the Impact of Voice in Organizations. *Journal of Management*, 41(5), 1530–1554. <https://doi.org/10.1177/0149206314558302>
- Beheshtifar, Malikeh, Borhani Hossein, Moghadam, M. (2012). Destructive role of employee silence in Organizational success. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 2(11), 275–282.
- Bollen, K. A., & Stine, R. (1990). Direct and Indirect Effects: Classical and Bootstrap Estimates of Variability. *Sociological Methodology*, 20, 115. <https://doi.org/10.2307/271084>
- Costa, P. T., & McCrae, R. R. (1992). The five-factor model of personality and its relevance to personality disorders. *Journal of Personality Disorders*, 6(4), 343-359. doi:10.1521/pedi.1992.6.4.343
- Cheng, Y., Nudelman, G., Otto, K., & Ma, J. (2020). Belief in a Just World and Employee Voice Behavior: The Mediating Roles of Perceived Efficacy and Risk. *Journal of Psychology: Interdisciplinary and Applied*, 154(2), 129–143. <https://doi.org/10.1080/00223980.2019.1670126>

- Cohen-Charash, Y., & Spector, P. E. (2001). The role of justice in organizations: A meta-analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86(2), 278–321. <https://doi.org/10.1006/obhd.2001.2958>
- Cropanzano, R., Bowen, D. E., & Gilliland, S. W. (2007). The management of organizational justice. *Academy of Management Perspectives*, 21(4), 34–48. <https://doi.org/10.5465/AMP.2007.27895338>
- Cropanzano, R., Li, A., & Benson, L. (2011). Peer justice and teamwork process. *Group and Organization Management*, 36(5), 567–596. <https://doi.org/10.1177/1059601111414561>
- Cullen, M. J., & Sackett, P. R. (2003). Personality and Counterproductive Workplace Behavior. In *Personality and Work: Reconsidering the Role of Personality in Organizations* (pp. 150–183). Jossey-Bass. <https://doi.org/10.4324/9780203526910.ch33>
- Dedahanov, A. T., Rhee, C., & Gapurjanova, N. (2019). Job autonomy and employee voice: is work-related self-efficacy a missing link? *Management Decision*, 57(9), 2401–2413. <https://doi.org/10.1108/MD-06-2017-0607>
- Dundon, T., Wilkinson, A., Marchington, M., & Ackers, P. (2004). The meanings and purpose of employee voice. In *International Journal of Human Resource Management* (Vol. 15, Issue 6). <https://doi.org/10.1080/095851904100016773359>
- Dyne, L. Van, Ang, S., & Botero, I. C. (2003). *Conceptualizing Employee Silence and Employee Voice as Multidimensional Constructs* *. September.
- Eibl, B., Lang, F. R., & Niessen, C. (2020). Employee voice at work: the role of employees' gender, self-efficacy beliefs, and leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 29(4), 570–585. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2020.1733979>
- Gillet, N., Colombat, P., Michinov, E., Pronost, A. M., & Fouquereau, E. (2013). Procedural justice, supervisor autonomy support, work satisfaction, organizational identification and job performance: The mediating role of need satisfaction and perceived organizational support. *Journal of Advanced Nursing*, 69(11), 2560–2571. <https://doi.org/10.1111/jan.12144>
- Gorden, W. I. (1998). Range of employee voice. *Employee Journal Responsibility & Rights*, 1 (4), 283-299
- Harris, C. M., Lavelle, J. J., & McMahan, G. C. (2020). The effects of internal and external sources of justice on employee turnover intention and organizational citizenship behavior toward clients and workgroup members. *International Journal of Human Resource Management*, 31(17), 2141–2164. <https://doi.org/10.1080/09585192.2018.1441163>
- Hayes, A. F. (2018). *Introduction to Mediation, Moderation, and Conditional Process Analysis – A Regression-Based Approach* (D. A. Kenny & T. D. Little (eds.); Second). The Guilford Press.
- Hirschman, A. O. (1970). *Exit, Voice and Loyalty Responses to Decline in Firms, Organizations and States*. Harvard University Press.
- Lehman, W. E. K., & Simpson, D. D. (1992). Employee Substance Use and On-the Job Behaviors The effects of drug use on organizational effectiveness and employee performance have long been discussed. *Journal of Applied Psychology*, 77(3), 309–321.
- Lotfi, M. H., & Pour, M. S. (2013). The Relationship between Organizational Justice and Job Satisfaction among the Employees of Tehran Payame Noor University. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 93, 2073–2079. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.10.168>

- McCardle, J. G. (2007). Organizational Justice and Workplace Deviance: the Role of Organizational Structure, Powerlessness, and Information Salience [University of Central Florida]. In *Electronic Theses and Dissertations, 2004-2019*. <https://stars.library.ucf.edu/etd/3259>
- Mengstie, M. M. (2020). Perceived organizational justice and turnover intention among hospital healthcare workers. *BMC Psychology*, *8*(1), 1–11. <https://doi.org/10.1186/s40359-020-0387-8>
- Moliner, C., Martinez-Tur, V., Ramos, J., Peiro, J. M., & Cropanzano, R. (2008). Organizational justice and extrarole customer service: The mediating role of well-being at work. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, *17*(3), 327–348. <https://doi.org/10.1080/13594320701743616>
- National Statistics Office of Georgia. (2020). *Employment and Unemployment*. Retrieved June 2021, from Geostat.ge: <https://www.geostat.ge/ka/modules/categories/683/dasakmeba-umushevroba>
- Niehoff, B. P., & Moorman, R. H. (1993). Justice as a Mediator of the Relationship Between Methods of Monitoring and Organizational Citizenship Behavior. *Academy of Management Journal*, *36*(3), 527–556. <https://doi.org/10.5465/256591>
- Pickford, H. C., & Joy, G. (2016, August 30). *Organizational Citizenship Behaviours*. Retrieved from Economics of Mutuality: <https://eom.org/content-hub-blog/organizational-citizenship-behaviours#definitions>
- Rasheed, H., & Al, A. (2017). The Impact of Organizational Justice on Job Loyalty and Behavioral Corruption in Jordanian Business Organizations: An Applied Study. *International Review of Management and Business Research*, *6*(3), 949–965.
- Rusbult, C. E., Farrell, D., Rogers, G., & Mainous, A. G. (1988). Impact of Exchange Variables on Exit, Voice, Loyalty, and Neglect: An Integrative Model of Responses to Declining Job Satisfaction. *Academy of Management Journal*, *31*(3), 599–627. <https://doi.org/10.5465/256461>
- Schwarzer, R., & Jerusalem, M. (1995). Generalized Self-Efficacy scale. In M. Johnston, S. Wright, & J. Weinman, *Measures in Health Psychology: A User's Portfolio Causal and control beliefs* (pp. 35-37). Windsor: UK: NFER-NELSON.
- Sherer, M., Maddux, J. E., Mecandante, B., Prentice-Dunn, S., Jacobs, B., & Rogers, R. W. (1982). The Self-Efficacy Sclae: Construction and Validation. *Psychological Reports*, 663-671.
- Shrout, P. E., & Bolger, N. (2002). Mediation in experimental and nonexperimental studies: New procedures and recommendations. *Psychological Methods*, *7*(4), 422–445. <https://doi.org/10.1037/1082-989X.7.4.422>
- Subhakaran, S. E., & Dyaram, L. (2018). Individual disposition and manager behaviour on employee upward voice: mediating role of voice self-efficacy. *International Journal of Organizational Analysis*. <https://doi.org/10.1108/IJOA-12-2017-1315>
- Taylor, J. C., & Bowers, D. G. (1974). *The survey of organizations: Towards a machine scored, standardized questionnaire*. Ann Arbor: University of Michigan, Institute for Social Research.
- Townsend, K., Wilkinson, A., Dundon, T., & Mowbray, P. K. (2020). Tracking employee voice: developing the concept of voice pathways. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, August. <https://doi.org/10.1111/1744-7941.12271>
- Van Dyne, L., Ang, S., & Botero, I. G. (2003). Conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional constructs. *Journal of Management Studies*, *40*(6), 1359–1392. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00384/>