

## Жалобы сотрудников: обзор понятия и процедур применения

**И.И. Кузнецов,**

аспирант, факультет менеджмента, Национальный Исследовательский Университет Высшая Школа Экономики, стажер-исследователь, Международная лаборатория Прикладного Сетевого Анализа (e-mail: ikuznetsov@hse.ru)

*Аннотация. Организационная культура, как в России, так и за рубежом эволюционирует благодаря усилиям ведущих представителей отделов управления человеческими ресурсами и руководителей, ответственных за внутренние политики и процедуры, стремясь соответствовать формирующимся ожиданиям демократически-справедливого взаимодействия между менеджерами и их подчиненными. В настоящей статье представлен обзор менеджмента жалоб внутри организаций, заключающегося в эффективном рассмотрении, выражаемого сотрудниками недовольства с целью улучшения организационных практик и повышения уровня доверия менеджменту и организации в целом.*

*Abstract. Organizational culture as in Russia, and abroad evolves thanks to efforts of the leading representatives of departments of management of human resources and the heads responsible for domestic policy and procedures, seeking to meet the formed expectations of democratic and fair interaction between managers and their subordinates. The review of the management of complaints in the organizations consisting in effective consideration, the discontent shown by employees for the purpose of improvement organizational the practician and increases of level of trust to management and the organization in general is presented in the present article.*

Ключевые слова: *организационное поведение, жалобы сотрудников, голос сотрудников, организационная справедливость.*

Keywords: *organizational behavior, employee complaints, employee grievances, employee voice, organizational justice.*

### **Введение**

Деятельность любой организации предполагает преимущество интересов компании над личными интересами сотрудников. Это часто приводит к возникновению недовольства среди персонала. В зависимости от эффективности предоставления обратной связи подобное недовольство может, как закончиться, так и усилиться, вовлекая в процесс все большее количество неудовлетворенных сотрудников.

Своевременное же разумное решение противоречий сотрудников и руководства предоставляет как возможности для позитивных изменений в деятельности компании и сотрудников в частности, так и является ресурсом сбора статистики, информации о членах организации, особенностях климата и организационных практик. Однако следует учитывать, что эффективное использование подобных систем сбора обратной связи от сотрудников, часто представленных в организациях в виде систем учета жалоб сотрудников, основывается на принципах справедливости в организации: без страха дискриминации, незаслуженных угроз, преследований и любого другого подобного поведения относительно человека, подавшего жалобу. При несоблюдении принципов справедливости у человека возникает негативная реакция на данное событие, что приводит к возникновению недо-

вольства и желанию предпринять ответное действие (Ambrose M.L., Schminke M., 2003). Такое действие, в зависимости от принимаемых мер со стороны руководства, имеет два вида направленности – деструктивное либо конструктивное, характерной чертой которых является сильное долгосрочное воздействие на весь коллектив и организационную среду. Именно поэтому как академическому, так и практическому сообществу необходимо учитывать особенности подобного рода обратной связи. В современных непростых экономических условиях организациям, стремящимся к лидирующим позициям и развитию, необходимо делать ставку на нематериальную мотивацию сотрудников, формируя оптимальные условия для работы. И менеджмент жалоб сотрудников должен играть подобную роль.

### **Значение и определение понятия**

Изучение процедур и практик выражения недовольства сотрудников – комплексное и развивающееся во всем мире направление в менеджменте (Boswell, Olson-Buchanan, 2004). Ученые, изучающие данную тему, не могут прийти к одному общепринятому определению – не смотря на то, что общие механизмы изучения и восприятия подобной обратной связи похожи, их интерпретация сильно рознится в зависимости от страны (и ее законодательной практики, в том

числе в сфере разрешения трудовых конфликтов) и дивизиональной принадлежности авторов. Несмотря на это, сформированное на ранних этапах представление о жалобах актуально до сих пор. Несколько определений того, что можно отнести к жалобам сотрудников, представлено в Таблице 1, составленной на основании работ авторов.

Действительно, во многих современных организациях сотрудникам предоставляется возможность выражения своего мнения в формате письменных, а часто и электронных заявлений. Однако большое количество обратной связи часто не выражается в материальную форму, более того, из-за возможных барьеров и угроз негативного восприятия подобной информации, жалобы останавливаются на устном обращении к коллегам, если вообще бывают высказаны (Klaas, Heneman, Olson, 1991; Lewin, Peterson, 1999). Не смотря на первичную идею о применении подобных систем учета мнения сотрудников во благо организации, исполнители и непосредственные участники процесса работы с жалобами часто не соотносят свое отношение к проблемам персонала со стратегическим видением организации. Что приводит к возникновению межличностных конфликтов, а также недоверия и нежелания выражать свои мысли со стороны сотрудников, испуганных и ущемленных в своих желаниях добиться справедливости (Greenberg, 1990). Для устранения подобных вредных для организаций ситуаций необходимо разобраться в основных связанных теоретических конструкциях, формирующих академическое восприятие проблемы жалоб сотрудников, как выражаемого личного мнения относительно не устраивающего индивида положения дел в организации.

#### **Основные связанные теоретические конструкции**

Формирование единой всеобъемлющей теории по разрешению споров и работы с жалобами сотрудников невозможно, так как подобная теория была бы необъятной и крайне усложненной, в силу большого количества разнообразных форм выражаемого мнения сотрудников и факторов, влияющих на них (Vermels, Foley, 1996). Однако выделение основных теоретических конструкций, формирующих восприятие подобной обратной связи возможно.

*Теория «голоса сотрудников»* или «Exit, voice and loyalty» сформулирована в 1970 году Альбертом Хиршманом и активно изучается в мире последние три десятилетия (Walker, Hamilton, 2011). Данная теория является основным подходом к изучению реакции сотрудников на существующие систем выражения мнения и их основных последствий. Предложенная А. Хиршманом, а после дополненная работой Р. Фримана

и Д. Медоффа (Freeman, Medoff, 1984), модель рассматривает жалобы сотрудников как один из основных элементов проявления «голоса» сотрудников, а процедуры жалоб основным механизмом и каналом для его учета и использования. В исследовании западных ученых (Lewin, 1999; Boroff, Lewin, 1997) была выявлена следующая связь: лояльность сотрудников негативно зависима от заполнения жалоб и стремления покинуть организацию («exit»); использование систем жалоб позитивно зависима от желания остаться; сотрудники боятся преследования и санкций за заполнение жалоб. Таким образом, чем лояльнее сотрудник, тем менее свойственно ему выражение своего недовольства в виде жалоб, а также высказывание негативной оценки действий руководства, тем больше он хочет остаться в организации. Подобная ситуация часто может приводить к негативным последствиям в ситуациях когда лояльные сотрудники не указывают своим руководителям о совершаемых ими ошибках и недочетах.

*Организационная справедливость* сегодня воспринимается как социальное явление, оцениваемое со стороны изучаемого субъекта, вердикт по поводу полярности (справедливо или нет) которого выносит индивид или группа индивидов, если это коллективная оценка (Colquitt et al., 2001). Система жалоб непосредственно связана с организационной справедливостью и оценкой справедливости всех аспектов деятельности компании. Основой взаимосвязи жалоб и справедливости является то, что любое проявление несправедливости вызывает неудовлетворенность, которая в последствии может принять или не принять форму жалобы. Применяемая в основном в изучении формирования недовольства и инициирования процесса жалоб, организационная справедливость проявляется в формировании у сотрудников представления о возможностях выражения своего мнения и его дальнейшей оценки. В случае с преобладающим в организации несправедливым отношением, у сотрудников формируются опасения, препятствующие выражению своего мнения, в силу возможных санкций со стороны руководства и даже актов наказания (Nowakowski, Conlon, 2005).

Соблюдение принципов справедливости, как сотрудниками, так и руководством компании приводит к массе позитивных изменений, как в деятельности самой организации, так и в личном благополучии ее членов. Процедуры менеджмента жалоб обеспечивают сотрудников возможностью выражать свое мнение, являющееся важным ресурсом для организации, а руководство тем самым ценным ресурсом, который можно использовать по целому ряду вопросов совершенствования деятельности организации.

Определения понятия	
Определение	Автор, Год
Любое реальное или воображаемое чувство личной несправедливости, связанное у сотрудника с его трудовыми отношениями	Davis, 1971
Письменное выражение недовольства, заполненное сотрудником и касающееся несправедливого отношения	Yoder, Staudohar, 1982
Недовольство, действительное или нет, относительно организационных политик, процедур, действий руководства, создающих неудовлетворенность и дискомфорт	Salipante, Bouwen, 1990
Любое недовольство или неудовлетворенность, выраженное или нет, действительное в данный момент или нет, возникающее в связи с чем угодно связанным с компанией, о чем сотрудник думает, верит или что он ощущает как несправедливое или нечестное	Tripathi, 1992

Позитивное восприятие подобных систем менеджментом компании демонстрирует лояльность сотрудникам и внимание к их мнению, повышает доверие сотрудников. Сотрудники в свою очередь отвечают повышением продуктивности и лучшим результатам, лояльным поведением и повышением вовлеченности.

*Теория эффективности* (Ichniowski, Lewin, 1987; Carrelli, Chauvin, 1991) рассматривает сотрудников и работодателей как участников финансовой схемы взаимодействия издержки-выгоды, относящейся к жалобам и системам жалоб. Суть и ее связь с теорией менеджмента жалоб заключается в понимании жалоб как средства в регулировании отношений с менеджментом в сферах зарплат, выгод, изменений на работе и прочих условий. При этом, конечно, сотрудники предварительно оценивают выгодность использования жалоб и возможные издержки с аналогичными показателями в случае ухода из организации или сохранении молчания (Peterson, Lewin, 2000).

*Теория организационного наказания (индустриальной дисциплины)* играет большую роль при принятии решения о подаче жалобы – она описывает взаимодействия руководителей с теми сотрудниками, которые подали свои жалобы, возможность мести и преследования сотрудников, вовлеченных в системы жалоб. Подача жалоб часто воспринимается как нарушение некоего неписанного кодекса взаимоотношений персонала с работодателем и того, как руководитель видит модель поведения сотрудников с ним. Подобное негативное отношение может также проявляться и в сторону руководителей младшего и среднего звена, вовлеченных в процедуры жалоб. Влияние этой теории особенно наблюдается на двух этапах – принятии решения о подаче жалобы (при оценке всех последствий и возможности факта жалобы) и собственно при оценке последствий реакции на жалобу зависит от множества факторов, в том числе личностных характеристик руководителя, типа жалобы, ее темы и многих дру-

гих (Arvey, Jones, 1985; Lewin, Peterson, 1999; O'Reilly, Weitz, 1980; Olson-Buchanan, 1996). Именно подобное негативное отношение к выражению жалоб сотрудниками разрушает как имидж работодателя, так и сокращает арсенал руководителей в борьбе за конкурентное преимущество.

Перечисленные теории формируют представление об обратной связи, выраженной в форме жалоб, существующих предпосылках для ее формирования и методах работы с ней. Для дальнейшего анализа необходимо сместить акцент с понятия «жалоба» на процедурную составляющую работы с подобными явлениями внутри организаций.

### Процедуры жалоб

Процедуры жалоб – основа для эффективного внедрения в деятельность компании систем учета жалоб. Без логичных четких и прозрачных процедур невозможна поддержка подобных систем, как со стороны сотрудников, так и со стороны руководства. Процедуры жалоб должны быть прописаны как для подающих (сотрудников), так и для обрабатывающих (руководителей или специальных сотрудников) – без четкого понимания процесса обработки подобная работа может крайне негативно восприниматься. Люди, занятые в работе с жалобами могут терять непозволительно большое количество времени на такую работу, сильно отвлекаться от своих первоначальных обязанностей (в случае совмещения обязанностей) и вообще не понимать какого результата от них хотят и в какой форме такой результат следует подавать. Все это лишь усилит негатив при работе с жалобами, к которому итак будет добавляться настороженное отношение, основанное на предубеждении о вреде жалоб и об их негативном посыле.

При работе с жалобами такой ситуации ни в коем случае нельзя допускать. Поэтому процедуры жалоб должны включать в себя ответы на такие вопросы, как:

- Кто может подавать жалобы?

- Как подавать жалобу?
- Кому подавать жалобу?
- В какой форме подавать жалобу?
- Как такая жалоба должна выглядеть?
- Что такая жалоба должна содержать?
- Кто обрабатывает жалобы?
- Как обрабатывать жалобы?
- В течении какого времени обрабатывается жалоба?
- Как узнать о принятии решения по жалобе?

Эти и многие другие вопросы должны полностью раскрываться в процедуре жалоб, прописываемой при внедрении системы жалоб. Каждая система жалоб должна отвечать на вопросы сотрудника как, кому подавать жалобу, разъяснять этапы, через которые должна пройти жалоба, а также права и гарантии обеспечения безопасности сотрудника при подаче жалоб. Таким образом, заполнение и подача жалобы может стать серьезным вызовом для сотрудника (Walker, Hamilton, 2011).

#### **Роль процедур жалоб**

В научной литературе выделяют четыре основные роли процедур жалоб. Ими являются:

- Соблюдение всеми сторонами принципов и правил коллективных соглашений (Lewin, Peterson 1988; Thomson, 1974).
- Соблюдение беспристрастности при трактовке и интерпретации коллективных соглашений и правил поведения. Также служит процедурой устранения и решения споров, возникающих в течении действия коллективных соглашений (Lewin, Peterson 1988; Thomson, 1974).
- Играет административную роль в применении правил соглашений и их регулировании
- Может являться источником 'fractional bargaining', где каждая из сторон может добиться того, что было упущено за столом переговоров или добиться нужного решения (выиграть) в той сфере, которая была проиграна за столом переговоров

Помимо вышеперечисленных у процедур жалоб выделяют второстепенные роли (Thomson, 1974): конституционную, законодательную, исполнительную власти, обеспечения надлежащей правовой процедуры, распределения власти, а также коммуникативную и функцию «голоса» сотрудников.

Подобные части менеджмента жалоб, как большинство любых процедур, позволяют структурировать работу системы, участие обеих сторон в ней, а также регламентирует любые взаимодействия внутри системы. Так процедуры жалоб могут улучшать отношения между сторонами коллективного соглашения, могут мотивировать и заставлять менеджмент компании придерживаться существующих практики и политик компании, в том числе стратегических целей (Lewin, Peterson, 1988), может служить тактикой обще-

ния с руководством компании, участия в принятии решений. Процедуры жалоб могут диагностировать проблемные зоны, направлять дополнительные ресурсы на устранение существующих и вычисляемых самой системой проблем, улучшать качество принимаемых решений. Процедуры жалоб позволяют сотрудникам обращаться к топ-менеджменту компании относительно любых вопросов. В случае необходимости с помощью процедур жалоб можно даже оказывать давление на менеджмент путем массового заполнения жалоб на одну тему – чаще всего с определенной стратегической целью.

#### **Функции процедур жалоб**

Каждая система менеджмента жалоб внедряется в компанию с целью улучшить ее эффективность; таким образом, процедуры жалоб обладают рядом функций, выполнение которых требуется при работе с ними. В 1976 году было выделено 6 таких функций (Thomson, Murray, 1976), а в 1984 году этот список был дополнен (Freeman, Medoff, 1984):

- Функция признания. Обеспечивает признание всеми сторонами взаимодействия правил и принципов работы менеджмента жалоб, что делает возможным эффективную коммуникацию между ними
- Законодательная функция или функция принятия решений. Позволяет сотрудникам организации через выражение своего мнения и недовольства влиять на принятие решений в компании, предоставляя им тем самым власть принятия решений
- Административная функция. Позволяет использовать систему жалоб и существующие процедуры как основу для вынесения решений, их трактования, оспаривания и усиления
- Функция соблюдения правил. Процедуры жалоб призваны обеспечивать соблюдение существующих и внедряемых правил, норм и прочих актов на всех организационных уровнях
- Функция распределения власти. Процедуры жалоб определяют рамки действия системы жалоб и возможных в ней действий. Таким образом они предоставляют той или иной стороне тактическое преимущество и служат средством распределения власти
- Коммуникативная функция. Существование процедур жалоб обеспечивают коммуникативную функцию в общении сотрудников и руководства компании, позволяет последним быть осведомленными о вопросах, волнующих их сотрудников
- Функция «голоса» сотрудников. Процедуры жалоб предоставляют возможность сотрудникам высказывать свое недовольство и неудовлетворенность действиями менеджмента, условиями труда и другими аспектами деятельности организации, тем самым предоставляя выражать через них свое мнение

Любая система управления жалобами должна принимать во внимание основные функции такой системы и ее процедур и стремиться обеспечить их выполнение. Процедуры жалоб выполняют функцию посредника в коммуникации и обращении информации между менеджментом и рядовыми сотрудниками, предоставляя последним возможность высказывать свое мнение, а первым узнавать о таковом. Благодаря таким процедурам менеджмент компании постоянно находится в курсе существующих настроений в организации, прогнозировать возможные сложности и может принимать обоснованные и приемлемые меры для устранения возникающих проблем.

#### **Преимущества и недостатки процедур жалоб**

Как у любой другой системы, у менеджмента жалоб есть свои плюсы и минусы.

*Преимущества.* В большей мере, сильные стороны проявляются в следующем виде:

- Наиболее признанным преимуществом использования систем жалоб является регулирующая функция конфликтов – по сути конфликт менеджмент. Система жалоб предоставляет разумные причины и возможности снизить напряженность конфликта, давления на сотрудников, снизить испытываемый персоналом страх и установить единое русло разрешения конфликтов без прерывания рабочего процесса или экономических санкций (Staudohar, 1977; Lewin, Peterson, 1988)

- Система жалоб убирает двусмысленность в трактовке и интерпретации коллективных договоров, внутренних соглашений компании, политик и процедур, что снижает возможность возникновения конфликтов на ежедневной основе (Thomson, 1974)

- Процедуры жалоб призваны обеспечить соблюдение справедливости и равенства в организации. Это позволяет сотрудникам уверенно принимать решение остаться в организации, а также стремиться к усовершенствованию своего рабочего процесса и результатов и рекомендовать свою компанию знакомым – по сути, увеличивает вовлеченность. Также это служит против принятия неэффективных и несправедливых решений и нарушению принципов «соответствующего поведения и отношения» (Staudohar, 1977)

- Использование системы жалоб в качестве средства контроля за соблюдением принципов, политик и правил организации позволяет собирать базу данных по систематическим нарушениям и проблемам, что позволяет предпринимать ответные меры и исправлять текущие и прогнозируемые ситуации

- Для высшего руководства использование систем жалоб полезно тем, что они обеспе-

чивают согласованность политик и процедур с их реальным выполнением. К тому же, благодаря пошаговой системе рассмотрения жалоб, до высшего руководства доходят лишь действительно важные вопросы и общая статистика с выводами, что позволяет лучше контролировать организацию

*Слабые стороны.* При существовании широкого ряда преимуществ использования систем учета обратной связи сотрудников, ярким представителем которых является менеджмент жалоб, неграмотное внедрение процедур и политик приводит к значительному ряду источников фрустрации и негативных эффектов для организационной деятельности. Некоторые из них перечислены ниже:

- Основным недостатком является стоимость внедрения системы менеджмента жалоб. Разработка и адаптация процедур, самой системы, учитывая мнения и пожелания заинтересованных сторон, требует большого количества времени и средств. Процедура создания сопряжена с отвлечением от рабочих мест и непосредственных обязанностей, затратой времени и сил (Dalton, Todor, 1981), непредусмотренных обычным распорядком дел.

- Процедуры жалоб и работа с ними может стать величайшим источником фрустрации для руководителей низшего звена. Такие менеджеры стремятся обрести власть и влияние, но при использовании систем жалоб на них ложится дополнительная нагрузка, часто не приводящая к улучшению их самочувствия и психологического благополучия. Становясь причиной жалоб, а также участвуя в ситуациях, когда их власти и авторитета не хватает для решения жалоб, они острее чувствуют свою позицию в иерархии организации, что еще больше их угнетает. Также мнение сотрудников относительно свободы высказывания своего недовольства может расцениваться менеджерами как угроза их авторитету и влиянию, вызывая негативную реакцию и стресс (Thomson, Murray, 1976)

- Для сотрудников такая система тоже может стать источником дополнительного недовольства – обманутые ожидания тому причина. В случае когда ожидания сотрудника направлены, например, на быстрое решение проблемы, и не совпадают с результатом – вынесение решения свершается лишь по истечении максимального срока, это может приводить к раздражению и потере уважения и доверия к руководству. Чтобы избежать подобных ситуаций следует не только оптимизировать существующие процедуры, но и проводить с сотрудниками объяснительные беседы с целью довести до их сведения весь технологический процесс и снять тем самым возможное недовольство

- С точки зрения сотрудников наиболее весомым недостатком являются громоздкие

процедуры и задержка в обработке их жалоб. Оба этих недостатка могут снижать желание сотрудников пользоваться системами жалоб (Lewin, Peterson, 1988). Однако в таком случае сотрудники вообще лишают себя возможности легально оспаривать принимаемые решения и отстаивать свои права при их ущемлении и несправедливом отношении. При эффективной и грамотно построенной системе и процедурах жалоб процесс работы с жалобами отличается высокой скоростью получения обратной связи и удобством процедур.

#### **Заключение**

Подводя итог, следует отметить существующую актуальность темы для российского общества. Повышенный спрос на справедливость становится пробуждающейся чертой современного активного жителя страны. И руководителям организаций важно не только принять факт меняющейся парадигмы организационного поведения, сколько принимать активные меры по адаптации вверенных им в управление организаций соответственно с ней.

Обратная связь от сотрудников, выраженная в виде жалоб, является значимым инструментом в руках руководителей. Однако, наравне с положительными функциями решения конфликтов, соблюдения справедливости, обеспечения эффективности организационных процессов и практик, система управления жалобами может являться опаснейшей угрозой для организации в случае ее неграмотного применения. Именно поэтому дальнейшее изучение организационных практик обратной связи необходимо и невероятно важно для современного общества.

#### **Библиографический список:**

1. Ambrose, M.L., & Schminke, M. (2003). Organization Structure as a Moderator of the Relationship Between Procedural Justice, Interactional Justice, Perceived Organizational Support, and Supervisory Trust. *Journal of Applied Psychology*, 88 (2), 295-305.
2. Arvey, R.D. and Jones, A. (1985). The uses of discipline in organisational settings. In Staw, B.M. and Cummings, L.L. (eds), *Research in Organizational Behavior: An Annual Series of Analytical Essays and Critical Reviews*. Greenwich, CT: JAI Press, pp. 367-408.
3. Bemmels, B. and Foley, J.R. (1996). Grievance procedure research: a review and theoretical recommendations. *Journal of Management*, 22, pp. 359-384.
4. Boswell, W.R. and Olson-Buchanan, J.B. (2004). Experiencing mistreatment at work: the role of grievance filing, nature of mistreatment, and employee withdrawal. *Academy of Management Journal*, 47, pp. 129-139.
5. Boroff K. E., Lewin D. (1997). Loyalty, voice, and intent to exit a union firm: A conceptual and empirical analysis. *Industrial & Labor Relations Review*, 51.1: pp. 50-63
6. Capelli, P & Chauvin, K. (1991). A test of efficiency model of grievance activity. *Industrial and Labour Relations Review*, 45: 3-14.
7. Colquitt, J.A., Conlon, D.E., Wesson, M.J., Porter, C.O.L.H. and Ng, K.Y. (2001). Justice at the millennium: a metaanalytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of Applied Psychology*, 86, pp. 425-445.
8. Dalton, B.R. and Todor, W.D. (1981). Win, lose, draw: the grievance process in practice. *Personnel Administrator*, 26.3:25-29.
9. Freeman, R.B. and Medoff, J.L. (1984). *What Do Unions Do?* New York: Basic Books.
10. Greenberg, J. (1990b). Organizational justice: Yesterday, today, and tomorrow. *Journal of Management*, 16, 399-432.
11. Ichiniowski, C., & Lewin, D. (1987). Grievance procedures and firm performance, in Kleiner, M.M., Block, R.N., Roomkin, R., & Salburg, S.W., (eds) *Human Resources and the Performance of the firm IRRA*. Washington, D.C.: Bureau of National Affairs, pp.159-193.
12. Klaas, B. S., Heneman, H. G., & Olson, C. A. (1991). Effects of grievance activity on absenteeism. *Journal of Applied Psychology*, 76: 818-824
13. Lewin, D. and Peterson, R.B. (1999). Behavioural outcomes of grievance activity. *Industrial Relations*, 38, pp. 554-576.
14. Lewin, D., & Peterson, R.B., (1988). *The modern grievance procedure in the United States*. New York: Quorum Books.
15. Lewin, D., (1999). Theoretical and empirical research on grievance procedures and arbitration: a critical review. In Eaton, A.e & Keefe, J.H, (Editors). *Employment dispute resolution and worker rights*. Madison: Industrial Relations and Research Association. Pp. 137-186.
16. Nowakowski, J.M. and Conlon, D.E. (2005). *Organisational justice: looking back, looking forward*. *International Journal of Conflict Management*, 16, pp. 4-29.
17. O'Reilly, C.A.I. and Weitz, B.A. (1980). Managing marginal employees: the use of warnings and dismissals. *Administrative Science Quarterly*, 25, pp. 467-484.
18. Olson-Buchanan, J.B. (1996). Voicing discontent: what happens to the grievance filer after the grievance? *Journal of Applied Psychology*, 87, pp. 1167-1174.
19. Peterson, R.B. and Lewin, D. (2000). Research on unionised grievance procedures: management issues and recommendations. *Human Resource Management*, 39, pp. 395-406.
20. Salipante, P.F. & Bouwen, R. The social construction of grievances. In D.M. Hosking, H.P. Dachler & K. Gergen (Eds), *Management and organization: Relational alternatives to individualism*. Aldershot: Avebury, 1995, pp. 71-97.
21. Staudohar P. D. *Grievance arbitration in public employment*. – Center for Labor Research and Education, Institute of Industrial Relations, University of California, Berkeley, 1977.
22. Thomson A. W. J. (1974) *The grievance procedure in the private sector*. – New York State School of Industrial and Labor Relations, Cornell University. 26.3.
23. Thomson A. W. J., Murray V. V. *Grievance procedures*. – Saxon House, 1976.
24. Walker B., Hamilton R. T. (2011). Employee-employer grievances: a review. *International journal of management reviews*. 13.1. pp. 40-58.