

IWONA MENDRYK, ANNA RAKOWSKA

[iwona.mendryk@poczta.umcs.lublin.pl](mailto:iwona.mendryk@poczta.umcs.lublin.pl), [a.rakowska@poczta.umcs.lublin.pl](mailto:a.rakowska@poczta.umcs.lublin.pl)

*Poczucie sprawiedliwości organizacyjnej a poziom  
zaangażowania pracowników. Wyniki badań*

---

Organizational Justice vs. Employees' Involvement. Research Results

**Słowa kluczowe:** sprawiedliwość dystrybucyjna; sprawiedliwość proceduralna; zaangażowanie pracowników; ZZL

**Keywords:** distributive justice; procedural justice; employees' involvement; HRM

**Kod JEL:** M12; D63

## Wstęp

Problematyka zaangażowania pracowników cieszy się niesłabnącym zainteresowaniem zarówno teoretyków, jak i praktyków zarządzania. Dowody na związki zaangażowania pracowników z pozytywnymi efektami (finansowymi i pozafinansowymi) dla organizacji powodują podejmowanie kolejnych badań w celu lepszego poznania mechanizmu powstawania zaangażowania. Przegląd publikacji dotyczących zaangażowania zatrudnionych pozwala na wskazanie trzech dominujących obszarów zainteresowania badaczy.

W pierwszej grupie usytuować można wyniki prac mających na celu tworzenie teoretycznych modeli, definiowanie i wyjaśnianie pojęć [Łaguna i in., 2015, s. 277–284; Schaufeli, 2013]. W grupie drugiej znajdują się badania mające na celu diagnozę poziomu zaangażowania pracowników. Jest to obszar eksplorowany przede wszystkim przez firmy konsultingowe, np. w międzynarodowych badaniach Aon

Hewitt [2015, s. 6–7, 14] globalny poziom zaangażowania pracowników w 2014 r. wyniósł 62% [Aon Hewitt, 2015, s. 3 i n.]. Wyniki wszystkich tego typu badań wykazują istnienie tzw. luki zaangażowania. Wyraża się ona w rozbieżności między rzeczywistymi postawami pracowników a potencjalnymi możliwościami wykorzystania kapitału ludzkiego [Juchnowicz, Skowron, 2014, s. 333–341].

Próby identyfikacji czynników wpływających na poziom zaangażowania pracowników oraz jego skutków stanowią trzeci nurt badawczy. Wśród czynników wpływających na poziom zaangażowania wskazać można na czynniki osobowe, tj. poznawcze, emocjonalne i behawioralne [Juchnowicz, 2012, s. 61 i n.]. Druga grupa czynników to czynniki zewnętrzne, organizacyjne. Zalicza się do nich charakterystyki pracy, które zapewniają jednostce poczucie jej sensowności, a także nagrody i wyróżnienia, postrzegane wsparcie organizacji i przełożonego oraz sprawiedliwość proceduralną i dystrybucyjną [Saks, 2006, s. 600–619]. Celem prezentowanego opracowania jest wykazanie związku pomiędzy sprawiedliwością proceduralną i dystrybucyjną a wymienianymi w literaturze przedmiotu rodzajami zaangażowania (*job engagement, organization commitment i job involvement*)<sup>1</sup>.

## 1. Sprawiedliwość organizacyjna

Poczucie sprawiedliwości organizacyjnej powstaje jako wynik subiektywnej, opisowej oceny poziomu etyczności zachowania poszczególnych członków organizacji i organizacji jako całości. Ta percepcja przekłada się na postawę i zachowanie pracowników [Colquitt i in., 2001, s. 425–445]. Mając na uwadze złożoność zjawiska sprawiedliwości organizacyjnej, badacze wyróżniają trzy [Cropanzano, Prehar, Chen, 2002, s. 324–351] lub cztery [Colquitt, 2001, s. 386–400] wymiary sprawiedliwości organizacyjnej. Na potrzeby badań empirycznych częściej wykorzystywana jest czteroelementowa klasyfikacja, w skład której wchodzi: sprawiedliwość dystrybucyjna, sprawiedliwość proceduralna, sprawiedliwość interakcyjna i sprawiedliwość informacyjna. Sprawiedliwość dystrybucyjna powstaje jako wynik oceny rozdziału dóbr (płac, zasobów, przywilejów itp.) w organizacji. Sprawiedliwość proceduralna odnosi się do postrzegania metod podejmowania decyzji odnośnie do tych zasobów. Sprawiedliwość informacyjna to efekt oceny sposobów informowania o decyzjach związanych z podziałem zasobów, zaś sprawiedliwość interakcyjna związana jest z ocenami sposobu bycia traktowanym w organizacji (szczególnie przez przełożonych) [Turek, Wojtczuk-Turek, Horodecka, 2014, s. 113–139].

Colquitt [2001, s. 386–400] wykazała, że postrzeganie sprawiedliwości organizacyjnej prowadzi do zaangażowania pracowników oraz zaufania do organizacji. Pracownicy, którzy postrzegają procesy wewnątrz organizacji jako sprawiedliwe,

<sup>1</sup> Artykuł powstał w ramach grantu NCN: „Potencjał kompetencyjny wybranych grup pracowników w aspekcie zarządzania różnorodnością w innowacyjnych przedsiębiorstwach”, 2013/09/B/HS4/01307.

są bardziej lojalni i wykazują większą skłonność do podejmowania działań w interesie organizacji [Cropanzano, Bowen, Gilliland, 2007, s. 34–47]. Brak przekonania pracownika o sprawiedliwości organizacyjnej skutkuje wzrostem intencji odejścia z pracy, absencją, wycofaniem społecznym i/lub podejmowaniem zachowań kontrproduktywnych [Turek, Wojtczuk-Turek, Horodecka, 2014, s. 113–139].

## 2. Zaangażowanie pracowników

W literaturze przedmiotu funkcjonuje wiele pojęć opisujących zaangażowanie pracownika. Są to: zaangażowanie w pracę (*work engagement*), przywiązanie do organizacji (*organization commitment*, w literaturze polskiej często tłumaczone jako „zaangażowanie w organizację”), *work involvement*, *job involvement* czy *employee engagement*, tłumaczone jako „zaangażowanie pracownicze” [Łaguna i in., 2015, s. 277–284].

Zaangażowanie w pracę (*job engagement*) jest definiowane jako pozytywny, dający satysfakcję, związany z pracą stan umysłu. Zidentyfikowano trzy komponenty zaangażowania: wigor (*vigor*), rozumiany i mierzony jako poziom energii i psychicznej odporności w pracy; oddanie pracy (*dedication*), wynikające z dumy ze swojej pracy i gotowości identyfikowania się z nią; pochłonięcie pracą (*absorption*), przejawiające się skupieniem na pracy i trudnościami z oderwaniem się od niej. Dobrze zbadany jest związek pomiędzy zaangażowaniem w pracę a poziomem wykonania – zaangażowani pracownicy są bardziej innowacyjni [Gorgievski, Bakker, Schaufeli, 2010, s. 83–96] i przyczyniają się do wyższych wyników finansowych organizacji. Trudności z jednoznacznym przetłumaczeniem na język polski terminów *engagement*, *vigor*, *dedication*, *absorption* powodują, że w dalszej części opracowania posługiwać się będziemy terminami oryginalnymi.

Przywiązanie do organizacji jest najczęściej stosowaną przez badaczy koncepcją opisującą zaangażowanie w pracę w organizacji. U jej podstaw leży założenie o psychologicznej więzi, jaka powstaje między pracownikiem a organizacją [Meyer, Allen, Smith, 1993, s. 538–551]. Model przywiązania do organizacji zaproponowany przez Allena i Meyer składa się z trzech niezależnych komponentów. Pierwszy z nich to *effective commitment*, który oznacza emocjonalne przywiązanie pracownika do organizacji [Meyer, Allen, 1991, s. 61–89]. *Continuance commitment* ma charakter instrumentalny. Wynika ono z przekonania, że koszty opuszczenia organizacji byłyby zbyt wysokie i/lub alternatywne możliwości zatrudnienia nie istnieją. *Normative commitment*, czyli zaangażowanie normatywne, jest związane z poczuciem moralnego obowiązku kontynuowania zatrudnienia, a jego wyrazem jest lojalność wobec organizacji. Przywiązanie do organizacji związane jest z satysfakcją z pracy (zależność obustronna) i pozytywnie wpływa ono na poziom zachowań obywatelskich [Meyer i in., 2002, s. 33–41].

Kolejny opisywany w literaturze rodzaj zaangażowania to *involvement*. Jest to pojęcie tłumaczone zarówno jako zaangażowanie w pracę, zaangażowanie w aktualnie wykonywaną pracę, jak i zaangażowanie w zawód.

Dla potrzeb prowadzonych badań przyjęto definicję zaproponowaną przez Kanungo [Wołowska, Bańka, Bazińska, 2010, s. 225–232]. Jej zdaniem zaangażowanie w pracę (*job involvement*) oznacza stopień, w jakim jednostka identyfikuje się ze swoją rzeczywistą (tj. obecną) pracą, co zależy od najistotniejszych potrzeb jednostki i od spostrzegania przez jednostkę pracy jako takiej, która potencjalnie może je zaspokoić. Wysoki poziom zaangażowania (*job involvement*) wpływa na niską absencję i zmniejsza chęć opuszczenia organizacji, przekłada się też na efektywność organizacyjną poprzez kształtowanie wysokiego poziomu wewnętrznej motywacji pracownika. W związku z trudnością jednoznacznego przetłumaczenia terminu *job involvement* na język polski w dalszej części opracowania będzie używany termin *involvement*.

### 3. Sprawiedliwość organizacyjna a poziom zaangażowania pracowników – projekt badania

Większość badaczy zajmujących się sprawiedliwością organizacyjną koncentruje się na sprawiedliwości proceduralnej i dystrybucyjnej. W prezentowanych badaniach również skupiono uwagę na tych dwóch rodzajach sprawiedliwości. Uzasadnieniem może być fakt, że subiektywne poczucie sprawiedliwości powstaje w tych dwóch przypadkach jako ocena sformalizowanych (w przeważającej mierze) praktyk organizacyjnych. Daje to podstawę do wnioskowania o tych praktykach oraz tworzy możliwość sformułowania rekomendacji dla zarządzających zasobami ludzkimi.

Metaanalizy wyników badań przeprowadzonych przez Charash i Spector [2001, s. 278–321] oraz Colquitt z zespołem [2001, s. 425–445] wykazały, że zarówno sprawiedliwość dystrybucyjna, jak i sprawiedliwość proceduralna mają pozytywny związek z zaangażowaniem organizacyjnym. Na tej podstawie sformułowana została pierwsza hipoteza.

H1: Istnieje statystycznie istotny związek między sprawiedliwością proceduralną i sprawiedliwością dystrybucyjną a każdym z rodzajów zaangażowania pracownika.

Metaanaliza wykonana przez Meyera ze współpracownikami wykazała, że sprawiedliwość proceduralna i dystrybucyjna najsilniej wiąże się z zaangażowaniem afektywnym (*affective commitment*) [Meyer i in., 2002, s. 20–52]. Pracownicy, którzy pozytywnie oceniają sposób podziału zasobów w organizacji, a procedury regulujące ten podział uznają za uczciwe, prezentują wysoki poziom emocjonalnego zaangażowania w organizację. W związku z tym sformułowano hipotezy: drugą i trzecią.

H2: Najsilniejszy dodatni związek zachodzi między sprawiedliwością proceduralną a zaangażowaniem afektywnym.

H3: Najsilniejszy dodatni związek zachodzi między sprawiedliwością dystrybucyjną a zaangażowaniem afektywnym.

Jak wynika z badań Saksa [2006, s. 600–619] oraz Alvi i Abbasi [2012, s. 643–649], czynnikiem predykcyjnym zaangażowania pracowników (*engagement*) są

tylko sprawiedliwość dystrybucyjna i sprawiedliwość interakcyjna. Alvi i Abbasi wykazali, że sprawiedliwość dystrybucyjna może powodować 34,6% zmienności poziomu *engagement*. W badaniach Saksa oraz Alvi i Abbasi nie stwierdzono wpływu sprawiedliwości proceduralnej na *engagement*. W prezentowanych wynikach badań nie uwzględniono wpływu postrzegania rodzajów sprawiedliwości organizacyjnej na komponenty *engagement* (*vigor*, *dedication*, *absorption*). Dla uzupełnienia tej luki sformułowano kolejne hipotezy.

H4: Nie istnieje statystycznie istotny związek między sprawiedliwością proceduralną a każdym z elementów zaangażowania pracownika (*vigor*, *dedication*, *absorption*).

H5: Istnieje statystycznie istotny związek między sprawiedliwością dystrybucyjną a każdym z elementów zaangażowania pracownika (*vigor*, *dedication*, *absorption*).

#### 4. Metodologia badań

Badaniami objęto celowo dobraną grupę respondentów, osób aktywnych zawodowo, pracujących w dużych i średnich polskich przedsiębiorstwach (57 przedsiębiorstw), w różnych obszarach funkcjonalnych organizacji. W badaniu wzięło udział łącznie 2076 osób. Po odrzuceniu źle wypełnionych lub niepełnych kwestionariuszy ankiet, do analizy zakwalifikowano dane uzyskane od 2011 osób. Wśród badanych dominowali mężczyźni (51%). Średnia wieku badanych wyniosła 40 lat (SD=11,36). Średni staż pracy respondentów wynosił 16,6 lat (SD=11,85), a średni staż pracy na obecnym stanowisku – 7,8 lat (SD=7,56). 77,5% badanych legitymowało się w chwili badania wyższym wykształceniem, zaś 14% – wykształceniem średnim.

Zaangażowanie w pracę (*work engagement*) zbadano za pomocą Kwestionariusza UWES (Utrecht Work Engagement Scale) w wersji 9-itemowej. Dla określenia poziomu przywiązania do organizacji (*work commitment*) zaadaptowano polską wersję skali Meyera i Allen [2002, s. 3]. Do oceny *involvement* stworzono autorską 5-itemową skalę, która w badaniach pilotażowych osiągnęła satysfakcjonujący wynik współczynnika  $\alpha$ -Cronbacha (powyżej 0,7). Sprawiedliwość proceduralna oceniona została na podstawie ustosunkowania się respondentów do stwierdzenia „procedury, na podstawie których podejmowane decyzje w organizacji są sprawiedliwe”, zaś sprawiedliwość dystrybucyjna oparta została na analizie opinii badanych co do stwierdzenia: „otrzymywane wynagrodzenie odzwierciedla mój wysiłek wkładany w pracę”. W każdym przypadku zastosowano skalę 5-stopniową typu Likerta (od 1 – zdecydowanie się nie zgadzam, do 5 – zdecydowanie się zgadzam).

## 5. Wyniki badań

Respondenci ocenili zarówno poziom sprawiedliwości proceduralnej, jak i poziom sprawiedliwości dystrybucyjnej na poziomie średnim ( $Me_{spr.proc.}=3$ ,  $Me_{spr.dystr.}=3$ )<sup>2</sup>. Mimo że mediana w obu przypadkach miała taką samą wartość, to wartość dominanta była różna i wyniosła: dla sprawiedliwości proceduralnej – 3, a dla sprawiedliwości dystrybucyjnej – 4. Warto też wskazać, że na brak sprawiedliwości proceduralnej (łącznie wyborów „zdecydowanie się nie zgadzam” i „nie zgadzam się”) wskazało 19% badanych. W przypadku sprawiedliwości dystrybucyjnej odpowiedzi uzyskane od 30% respondentów wskazują na jej brak. Mimo że 1/3 respondentów uważa, że otrzymywane wynagrodzenie jest zbyt niskie w stosunku do wkładu pracy, to warto podkreślić, że wśród badanych najczęściej pojawiała się opinia o adekwatności wysokości wynagrodzenia do wysiłku wkładanego w pracę. Wartości mediany i dominanty dla zaangażowania pracowników zaprezentowano w tab. 1.

Tab.1. Poziom zaangażowania pracowników – mediana, dominanta

	Mediana	Dominanta	Min.	Maks.
<i>Vigor</i>	11,00	11,00	3,00	15,00
<i>Dedication</i>	12,00	12,00	3,00	15,00
<i>Absorption</i>	11,00	12,00	3,00	15,00
Zaangażowanie afektywne	7,00	8,00	2,00	10,00
Zaangażowanie kontynuacji	3,00	4,00	1,00	5,00
Zaangażowanie normatywne	8,00	10,00	2,00	10,00
<i>Involvement</i>	18,00	18,00	5,00	25,00
<i>Engagement</i>	34,00	34,00	10,00	45,00

Źródło: opracowanie własne.

Dla zweryfikowania przypuszczenia o związku między sprawiedliwością proceduralną, sprawiedliwością dystrybucyjną a badanymi rodzajami zaangażowania zastosowano współczynnik korelacji Tau b Kendalla. Wyniki analizy zaprezentowano w tab. 2.

Tab. 2. Związki między sprawiedliwością proceduralną, sprawiedliwością dystrybucyjną a badanymi rodzajami zaangażowania

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. Sprawiedliwość proceduralna	1,000									
2. Sprawiedliwość dystrybucyjna	,429**	1,000								
3. <i>Vigor</i>	,278**	,182**	1,000							

<sup>2</sup> Ze względu na rodzaj skali (skala przedziałowa) do prezentacji wyników zastosowano medianę i dominantę. W dalszej części opracowania wykorzystano test nieparametryczny korelacji Tau b Kendalla.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
4. <i>Dedication</i>	,322**	,251**	,520**	1,000						
5. <i>Absorption</i>	,221**	,145**	,369**	,374**	1,000					
6. Zaang. af.	,291**	,229**	,360**	,417**	,332**	1,000				
7. Zaangażowanie kontynuacji	,370**	,517**	,275**	,322**	,182**	,351**	1,000			
8. Zaangażowanie normatywne	,300**	,266**	,342**	,390**	,275**	,461**	,393**	1,000		
9. <i>Inv</i>	,359**	,274**	,405**	,467**	,340**	,475**	,336**	,402**	1,000	
10. <i>Engagement</i>	,322**	,225**	,708**	,730**	,618**	,437**	,306**	,395**	,480**	1,000

\*\* korelacja istotna na poziomie 0,01 (dwustronnie)

Źródło: opracowanie własne.

Współczynniki korelacji w każdym przypadku okazały się istotne statystycznie. Najsilniejszy związek zaobserwowano w przypadku sprawiedliwości proceduralnej i zaangażowania kontynuacji ( $r=0,370$ ,  $p<0,01$ ) oraz *involvement* ( $r=0,359$ ,  $p<0,01$ ). Sprawiedliwość dystrybucyjna najsilniej korelowała z zaangażowaniem kontynuacji ( $r=0,517$ ,  $p<0,01$ ). Powyższe zestawienie pozwala potwierdzić hipotezę pierwszą (H1).

Związki sprawiedliwości proceduralnej i sprawiedliwości dystrybucyjnej z zaangażowaniem afektywnym nie są zbyt silne, co nie pozwala na pozytywne zweryfikowanie hipotezy drugiej i trzeciej (H2 i H3).

Kolejne hipotezy dotyczyły związków między sprawiedliwością proceduralną i sprawiedliwością dystrybucyjną a elementami *engagement* (*vigor*, *dedication*, *absorption*). W przeciwieństwie do wyników badań Saksa [2006, s. 600–619] oraz zespołu Alvi i Abbasi [2012, s. 643–649], którzy nie stwierdzili wpływu sprawiedliwości proceduralnej na *engagement*, niniejsze badania pozwalają na stwierdzenie, że związek między tymi zmiennymi istnieje ( $r=0,225$ ,  $p<0,01$  dla *engagement*), chociaż trzeba podkreślić, że jest on bardzo słaby. Dodatkowo wyniki przeprowadzonych badań wykazały bardzo słabe związki pomiędzy *vigor*, *dedication*, *absorption* a sprawiedliwością dystrybucyjną. Przy tak niskich wartościach współczynników korelacji trudno jednoznacznie odnieść się do hipotezy 4 i 5. Autorki skłaniają się ku odrzuceniu hipotezy czwartej (H4) i przyjęciu hipotezy piątej (H5). Zakładane pozytywne, istotne statystycznie związki między *vigor*, *dedication*, *absorption* a sprawiedliwością dystrybucyjną zostały potwierdzone. Nie można zaś stwierdzić, że nie istnieje statystycznie istotny związek pomiędzy sprawiedliwością proceduralną a każdym z elementów zaangażowania pracownika: *vigor*, *dedication*, *absorption*.

## Podsumowanie

Celem prowadzonych rozważań było wykazanie związku między sprawiedliwością proceduralną i dystrybucyjną a zaangażowaniem pracowników. Badania wykazały, że każdy z rodzajów zaangażowania (*job engagement*, *job involvement*,

*affective commitment, continuance commitment, normative commitment*) jest związany ze sprawiedliwością organizacyjną. Pozwala to przypuszczać, że zmiany percepcji sprawiedliwości sytuacji organizacyjnej przełożą się na zmiany w poziomie zaangażowania pracowników. Poczucie sprawiedliwości organizacyjnej jest ważne dla pracowników z co najmniej trzech powodów [Cropanzano i in., 2001, s. 1–113]. Po pierwsze, umożliwia przewidywanie przyszłości przez określenie prawdopodobieństwa świadczeń organizacji na rzecz pracownika. Po drugie, pozwala na poczucie zaspokojenia potrzeby społecznej akceptacji na zadowalającym poziomie w relacji pracownik – organizacja. Po trzecie, jest to czynnik obniżający niepewność co do uczciwości praktyk stosowanych przez organizację.

Na podstawie zaprezentowanych wyników można stwierdzić, że postrzeganie sprawiedliwości proceduralnej i dystrybucyjnej znajduje swój wyraz przede wszystkim w poziomie zaangażowania kontynuacji. Warto też wskazać, że postrzeganie sprawiedliwości proceduralnej, a więc zasad podziału w organizacji, w sposób względnie równomierny przekłada się na każdy rodzaj zaangażowania. Powinno to być sygnałem dla zarządzających, że chcąc budować zaangażowanie pracowników, powinni zadbać o jakość procedur. Podkreślić należy, że prezentowane wyniki badań są kolejnym dowodem na rolę percepcji w funkcjonowaniu pracowników (co wielokrotnie podkreślano w literaturze). Sprawiedliwość organizacyjna nie istnieje obiektywnie, lecz jest wynikiem indywidualnej oceny sytuacji. Zarządzający mogą podejmować próby racjonalizowania procesu postrzegania właśnie przez procedury – ich istnienie w organizacji, komunikowanie o nich, sposoby ich wykorzystywania. Paré i Tremblay [2007, s. 326–357] zauważyli, że praktyki zarządzania zasobami ludzkimi odgrywają decydującą rolę w rozwoju postrzegania sprawiedliwości. Istnieje wiele wyników badań, które potwierdzają związek pomiędzy postrzeganiem praktyk z obszaru zasobów ludzkich a postrzeganiem sprawiedliwości organizacyjnej, szczególnie sprawiedliwości proceduralnej. Jak zauważa Kuvaas [2007, s. 1–25], to, w jaki sposób postrzegane są praktyki kadrowe oraz jaki jest sposób ich wdrażania, jest ważnym źródłem informacji dla pracownika. Na jego podstawie buduje on swoje przekonanie o sprawiedliwości proceduralnej i sprawiedliwości interpersonalnej.

## Bibliografia

- Alvi A.K., Abbasi A. S., *Impact of Organizational Justice on Employee Engagement in Banking Sector of Pakistan*, "Middle-East Journal of Scientific Research" 2012, Vol. 12(5).
- Aon Hewitt, *Trends in Global Employee Engagement*, 2015, Report, [www.aon.com/attachments/human-capital-consulting/2015-Trends-in-Global-Employee-Engagement-Report.pdf](http://www.aon.com/attachments/human-capital-consulting/2015-Trends-in-Global-Employee-Engagement-Report.pdf) [dostęp: 10.11.2016].
- Charash Y.C., Spector P.E., *The role of justice in organization: A meta-analysis*, "Organizational Behavior and Human Decision Processes" 2001, Vol. 86.
- Colquitt J.A., *On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure*, "Journal of Applied Psychology" 2001, Vol. 86(3), DOI: <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.386>.



- Colquitt J.A., Conlon D.E., Wesson M.J., Porter C.O., Ng K.Y., *Justice at the millennium: A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research*, "Journal of Applied Psychology" 2001, Vol. 86(3), DOI: <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.425>.
- Cropanzano R., Bowen D.E., Gilliland W., *The management of organizational justice*, "Academy of Management Perspectives" 2007 (November), DOI: <https://doi.org/10.5465/AMP.2007.27895338>.
- Cropanzano R., Prehar C.A., Chen P.Y., *Using social exchange theory to distinguish procedural from interactional justice*, "Group and Organization Management" 2002, Vol. 27, DOI: <https://doi.org/10.1177/1059601102027003002>.
- Cropanzano R., Rupp D.E., Mohler C.J., Schminke M., *Three roads to organizational justice*, "Research in Personnel and Human Resources Management" 2001, Vol. 20, DOI: [https://doi.org/10.1016/S0742-7301\(01\)20001-2](https://doi.org/10.1016/S0742-7301(01)20001-2).
- Gorgievski M.J., Bakker A.B., Schaufeli W.B., *Work engagement and workaholism: Comparing the self-employed and salaried employees*, "Journal of Positive Psychology" 2010, Vol. 5(1), DOI: <https://doi.org/10.1080/17439760903509606>.
- Juchnowicz M., *Zarządzanie kapitałem ludzkim a poziom zaangażowania pracowników*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2012, nr 3–4.
- Juchnowicz M., Skowron Ł., *Determinanty zaangażowania pracowników w świetle badań*, [w:] P. Wachowiak, S. Winch (red.), *Granice w zarządzaniu kapitałem ludzkim*, Oficyna Wydawnicza SGH w Warszawie, Warszawa 2014.
- Kuvaas B., *An exploration of how the employee-organization relationship affects the linkage between perception of developmental human resource practices and employee outcomes*, "Journal of Management Studies" 2007, Vol. 45, DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2007.00710.x>.
- Łaguna M., Mielniczuk E., Żaliński A., Wałachowska K., *Przywiązanie do organizacji i zaangażowanie w pracę – koncepcje teoretyczne i problemy terminologiczne*, „Medycyna Pracy” 2015, Vol. 66(2).
- Meyer J.P., Allen N.J., *A three-component conceptualization of organizational commitment*, "Human Resource Management Review" 1991, Vol. 1(1), DOI: [https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z).
- Meyer J.P., Allen N.J., Smith C., *Commitment to Organizations and Occupations: Extension and Test of a Three-component Conceptualization*, "Journal of Applied Psychology" 1993, Vol. 78, DOI: <https://doi.org/10.1037/0021-9010.78.4.538>.
- Meyer J.P., Stanley D.J., Herscovitch L., Topolnysky L., *Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences*, "Journal of Vocational Behavior" 2002, Vol. 61, DOI: <https://doi.org/10.1006/jvbe.2001.1842>.
- Paré G., Tremblay M., *The influence of high-involvement human resources practices, procedural justice, organizational commitment, and citizenship behaviors on information technology professionals' turnover intentions*, "Group & Organization Management" 2007, Vol. 32, DOI: <https://doi.org/10.1177/1059601106286875>.
- Saks A.M., *Antecedents and consequences of employee engagement*, "Journal of Managerial Psychology" 2006, Vol. 21(7), DOI: <https://doi.org/10.1108/02683940610690169>.
- Schaufeli W.B., *What is engagement?*, [w:] C. Truss, K. Alfes, R. Delbridge, A. Shantz, E. Soane (eds.), *Employee Engagement in Theory and Practice*, Routledge, London 2013, <https://lirias.kuleuven.be/bitstream/123456789/487878/1/125.pdf> [dostęp: 12.03.2015].
- Turek D., Wojtczuk-Turek A., Horodecka A., *Wybrane determinanty wpływu poczucia sprawiedliwości na postawy i zachowania pracowników w organizacji. Badania porównawcze – Polska i Nowa Zelandia*, „Organizacja i Kierowanie” 2014, nr 3(163).
- Wolowska A., Bańka A., Bazińska R., *Wpływ naruszenia kontraktu psychologicznego na zaangażowanie w pracę. Mediacyjna rola klimatu psychologicznego*, „Czasopismo Psychologiczne” 2010, nr 2.

### **Organizational Justice vs. Employees' Involvement. Research Results**

Successful involvement of employees requires factors determining the level of involvement to be identified. The research problem was posed in the form of the following question: Does a correlation between organizational justice and employees' involvement exist? The objective of the paper was to determine the relationship between variables, define its strength, and indicate HRM practices which may exert a positive impact upon the perception of organizational justice and boost employees' involvement at the same time. In order to achieve such a goal, a study encompassing 2,076 employees of 57 large- and medium-sized Polish companies was conducted. Results of the study prove that a statistically significant correlation between procedural and distributive justice, and employees' involvement exists. The strength of the relationship differs depending on various types of involvement.

#### **Poczucie sprawiedliwości organizacyjnej a poziom zaangażowania pracowników.**

##### **Wyniki badań**

Warunkiem skutecznego budowania zaangażowania pracowników jest identyfikacja czynników go warunkujących. Problem badawczy sformułowany został jako pytanie: czy istnieje związek pomiędzy poczuciem sprawiedliwości a poziomem zaangażowania pracowników? Celem artykułu jest wykazanie związku między zmiennymi, określenie siły tego związku oraz wskazanie praktyk z zakresu ZZL, które mogą pozytywnie wpłynąć na postrzeganie sprawiedliwości organizacyjnej i jednocześnie wzmocnić poziom zaangażowania pracowników. Do realizacji tak postawionych celów przeprowadzono badania w grupie 2076 pracowników zatrudnionych w 57 dużych i średnich polskich przedsiębiorstwach. W wyniku przeprowadzonych badań można stwierdzić, że istnieje statystycznie istotny związek pomiędzy sprawiedliwością proceduralną i dystrybucyjną a zaangażowaniem pracowników. Siła tego związku różni się w przypadku różnych rodzajów zaangażowania.