Pobrane z czasopisma Annales H - Oeconomia **http://oeconomia.annales.umcs.pl**
Data: 15/11/2026 19:42:52

DOI:10.17951/h.2017.51.4.237

A N N A L E S
UNIVERSITATIS MARIAE CURIE-SKŁODOWSKA
LUBLIN – POLONIA

VOL. LI, 4 SECTIO H 2017

Uniwersytet Marii Curie-Skłodowskiej w Lublinie. Wydział Ekonomiczny

IWONA MENDRYK, ANNA RAKOWSKA

iwona.mendryk@poczta.umcs.lublin.pl, 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

Pobrane z czasopisma Annales H - Oeconomia **http://oeconomia.annales.umcs.pl**
Data: 15/11/2026 19:42:52

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*)[1].

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 wchodzą: 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,

[1] Artykuł powstał w ramach grantu NCN: „Potencjał kompetencyjny wybranych grup pracowników w aspekcie zarządzania różnorodnością w innowacyjnych przedsiębiorstwach", 2013/09/B/HS4/01307.

Pobrane z czasopisma Annales H - Oeconomia **http://oeconomia.annales.umcs.pl**
Data: 15/11/2026 19:42:52

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.

Pobrane z czasopisma Annales H - Oeconomia **http://oeconomia.annales.umcs.pl**
Data: 15/11/2026 19:42:52

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

Pobrane z czasopisma Annales H - Oeconomia **http://oeconomia.annales.umcs.pl**
Data: 15/11/2026 19:42:52

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 α-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).

Pobrane z czasopisma Annales H - Oeconomia **http://oeconomia.annales.umcs.pl**
Data: 15/11/2026 19:42:52

5. Wyniki badań

Respondenci ocenili zarówno poziom sprawiedliwości proceduralnej, jak i poziom sprawiedliwości dystrybucyjnej na poziomie średnim ($Me_{spr.proc.}=3$, $Me_{spr.dystr}=3$)[2]. Mimo że mediana w obu przypadkach miała taką samą wartość, to wartość dominanty 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.
Vigor	11,00	11,00	3,00	15,00
Dedication	12,00	12,00	3,00	15,00
Absorption	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
Involvement	18,00	18,00	5,00	25,00
Engagement	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 dystrybutywna	,429**	1,000								
3. *Vigor*	,278**	,182**	1,000							

[2] 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.

Pobrane z czasopisma Annales H - Oeconomia **http://oeconomia.annales.umcs.pl**
Data: 15/11/2026 19:42:52

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
4. *Dedication*	,322**	,251**	,520**	1,000						
5. *Absorption*	,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. *Inv*	,359**	,274**	,405**	,467**	,340**	,475**	,336**	,402**	1,000	
10. *Engagement*	,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*,

Pobrane z czasopisma Annales H - Oeconomia **http://oeconomia.annales.umcs.pl**
Data: 15/11/2026 19:42:52

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 [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**.

Pobrane z czasopisma Annales H - Oeconomia **http://oeconomia.annales.umcs.pl**
Data: 15/11/2026 19:42:52

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**.

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**.

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., Topolnytsky 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).

Wołowska A., Bańka A., Bazińska R., *Wpływ naruszenia kontraktu psychologicznego na zaangażowanie w pracę. Mediacyjna rola klimatu psychologicznego*, „Czasopismo Psychologiczne" 2010, nr 2.

Pobrane z czasopisma Annales H - Oeconomia **http://oeconomia.annales.umcs.pl**
Data: 15/11/2026 19:42:52

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 wzmacniać 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.