



DOI: 10.18276/sip.2018.52/3-19

**Marta Juchnowicz\***

**Hanna Kinowska\*\***

Szkoła Główna Handlowa w Warszawie  
Instytut Kapitału Ludzkiego

## **SPRAWIEDLIWOŚĆ WYNAGRADZANIA A ZAANGAŻOWANIE PRACOWNIKÓW**

### **Streszczenie**

Celem artykułu jest analiza związków między zaangażowaniem pracowników i sprawiedliwością wynagradzania. Ocena sprawiedliwości wymaga określenia jego istoty. Dostrzeżono konieczność redefinicji pojęcia sprawiedliwości używanego na gruncie nauk o zarządzaniu. Wskazano istotę zaangażowania i jego związki ze sprawiedliwością. Na podstawie wyników badań empirycznych dokonano diagnozy oceny sprawiedliwości wynagradzania przez polskich pracowników. Zbadano korelacje między zaangażowaniem i sprawiedliwością. Wnioski z przeprowadzonych analiz zawierają kierunki dalszych badań nad sprawiedliwością wynagradzania.

**Słowa kluczowe:** wynagradzanie, sprawiedliwość organizacyjna, zaangażowanie

---

\* Adres e-mail: [marta.juchnowicz@sgh.waw.pl](mailto:marta.juchnowicz@sgh.waw.pl).

\*\* Adres e-mail: [hanna.kinowska@sgh.waw.pl](mailto:hanna.kinowska@sgh.waw.pl).

## Wprowadzenie

System wynagradzania w organizacji jest jednym z czynników najsilniej wpływających na postawy pracowników. Odpowiednio skonstruowany motywuje pracowników i nie powoduje poczucia niesprawiedliwości. Temat sprawiedliwości wynagradzania jest interdyscyplinarny, trudny i wielowątkowy. Dlatego nadal pozostaje stosunkowo słabo rozpoznany.

Poprzez sprawiedliwe różnicowanie wynagrodzeń firma zachęca pracowników do rozwoju i wzrostu efektywności. Współczesne zarządzanie nadaje wynagrodzeniu szerokie znaczenie (Juchnowicz, 2012, s. 135). Obejmuje ono ogół korzyści finansowych i pozafinansowych, które pracownik otrzymuje w zamian za świadczoną pracę. Tworzą pakiet wspierający realizację celów firmy i jednocześnie uwzględniający potrzeby i hierarchę wartości pracowników. Warunkiem skuteczności wynagrodzenia jest jego wewnętrzna spójność.

Zaangażowanie pracowników jest kluczowym czynnikiem efektywności organizacji. Powiązane jest m.in. z lojalnością klientów, rentownością, produktywnością, wzrostem obrotów, bezpieczeństwem, brakiem absencji. Deficyt zaangażowania może mieć poważne konsekwencje praktyczne. Mimo tego tematyka związków zaangażowania ze sprawiedliwością rzadko pojawia się w literaturze naukowej.

Celem artykułu jest przedstawienie związków zaangażowania ze sprawiedliwością wynagradzania. Na podstawie przeglądu literatury przeanalizowano istotę pojęcia sprawiedliwości w naukach o zarządzaniu oraz związku pomiędzy sprawiedliwością i zaangażowaniem. Diagnoza oceny sprawiedliwości wynagradzania przez pracujących Polaków oraz jego związku z zaangażowaniem zostały ustalone na podstawie wyników badań opinii pracowników, przeprowadzonych w listopadzie 2017 roku przez Instytut Kapitału Ludzkiego Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie w ramach grantu „Sprawiedliwość wynagradzania” finansowanego przez Narodowe Centrum Nauki.

### 1. Sprawiedliwość organizacyjna

Kwestia sprawiedliwości pojawia się w filozofii od czasów Arystotelesa (1956). Wprowadził on podział na sprawiedliwość rozdzielczą i wyrównawczą. Formuły sprawiedliwości rozciągają się od egalitaryzmu po elitaryzm (Wratny, 2015).

Głównym kryterium sprawiedliwości rozdzielczej jest zasada dopuszczająca różne traktowanie osób nierównych sobie. Sprawiedliwość wyrównawcza pozwala postrzegać wynagrodzenie jako świadczenie wzajemne i ekwiwalentne względem pracy. Zgodnie z nią pracodawca ustala wynagrodzenie na podstawie wartości pracy świadczonej przez pracownika.

W literaturze z zakresu zarządzania badania nad sprawiedliwością wynagradzania prowadzone są w kontekście sprawiedliwości organizacyjnej (Petersen, 2014). Jest ona uznana za podstawę kształtowania zaufania. Oznacza poczucie sprawiedliwości dotyczące funkcjonowania organizacji w zakresie podziału wynagrodzeń, możliwości rozwoju, awansowania, kryteriów premiowych, zwalniania oraz interakcji społecznych (Turek, 2011). Historycznie pierwszą składową sprawiedliwości organizacyjnej stanowi sprawiedliwość dystrybutywna. Zgodnie z teorią sprawiedliwości Adamsa (1965) pracownicy porównują swój wysiłek ze staraniami innych. Jeśli pracownik wkłada więcej wysiłku niż osoba referencyjna, ale nie otrzymuje proporcjonalnie wyższej nagrody, traktuje brak równowagi jako niesprawiedliwy. W celu przywrócenia równowagi prawdopodobnie zmniejszy swój wysiłek.

Z czasem odkryto, że sprawiedliwość organizacyjna jest konstruktem znacznie bardziej złożonym. Badacze zwrócili uwagę na konieczność zachowania sprawiedliwości procedur (Thibaut, Walker, 1975) oraz interakcji (Bies, 2001). Zgodnie z teorią sprawiedliwości proceduralnej prawdopodobieństwo zaakceptowania wyniku rośnie, gdy strony uznają proces podejmowania decyzji za sprawiedliwy. Sprawiedliwość interakcyjna dotyczy zachowań menedżerów oraz ich relacji z pracownikami (Bies, 2001).

Wzrost konkurencji oraz szybkie tempo zmian wymagają od firm poszukiwania innowacyjnych rozwiązań prowadzących do oczekiwanych efektów biznesowych (Juchnowicz, Kinowska, 2017). Tworzą one okoliczności, które na nowo skłaniają do rozważań na temat podstawowych pojęć – konieczności redefinicji pojęcia i miejsca sprawiedliwości w życiu organizacji.

## **2. Zaangażowanie pracowników**

Zaangażowanie jest konceptualizowane na wiele sposobów (Kinowska, 2009). Badacze zgadzają się, że obejmuje ono trzy – wzajemnie ze sobą powiązane – czynniki: kognytywny, emocjonalny i behawioralny (Shuck, Wollard, 2010). Aspekt

kognitywny odnosi się do świadomości roli w środowisku pracy. Istotą czynnika emocjonalnego jest tworzenie powiązań ze współpracownikami i kolegami oraz doświadczenie empatii i troski o uczucia innych. Element behawioralny obejmuje pozytywne wypowiedzianie się o organizacji, pragnienie kontynuowania zatrudnienia pomimo szans na pracę w innym miejscu oraz podejmowanie dodatkowego wysiłku i inicjatywy na rzecz organizacji (Aon Hewitt, 2017).

Na tej podstawie można przyjąć, że zaangażowanie stanowi rodzaj postawy wobec pracy. Wymaga ono zdobycia wiedzy o przedmiocie postawy, pozytywnych lub negatywnych uczyć w stosunku do organizacji, w szczególności jej wartości i celów, postępowania liderów, metod działania oraz określonego zachowania względem firmy. Zaangażowany pracownik jest skoncentrowany na wykonywanej pracy, realizuje ją z pasją i entuzjazmem, ma pozytywny stosunek do organizacji i/lub pracy oraz wykazuje się wysokim stopniem aktywności w miejscu zatrudnienia (Juchnowicz, 2012, s. 33).

Zaangażowanie wymaga specyficznego podejścia do motywowania. Wiąże się z umiejętnością inspirowania. Tradycyjne motywowanie polega na świadomym oddziaływaniu na pracowników, aby realizowali cele motywującego. Wywołuje zachowania uruchamiane pod wpływem bodźca. Inspirowanie to wyznaczenie celów korzystnych dla obu stron. Warunkiem jest partnerstwo między organizacją i pracownikami. Inspirowanie prowadzi do wyzwolenia twórczego potencjału pracowników. Zarządzanie przez zaangażowania oznacza stworzenie warunków, w których praca będzie wyznawaniem i źródłem satysfakcji, a pracownicy będą mieli świadomość, że ich wkład ma znaczenie dla organizacji. Wyklucza instrumentalne traktowanie zatrudnionych.

### **3. Związek między zaangażowaniem i sprawiedliwością**

Ramy teoretyczne do wyjaśnienia wpływu sprawiedliwości na zaangażowanie tworzy teoria wymiany społecznej (Cropanzano, Mitchell, 2005). Zgodnie z nią wzajemne zobowiązania między organizacją i zatrudnionymi powstają na skutek wielu interakcji między stronami pozostającymi we wzajemnej zależności. Relacje opierają się na lojalności i zaufaniu, jeśli obie strony respektują ustalone reguły i przestrzegają zasad sprawiedliwości.

Pracownicy mający poczucie sprawiedliwości w organizacji są bardziej skłonni do uczciwego wykonywania zadań poprzez zwiększanie poziomu zaangażowania (Colquitt, Conlon, Wesson, Porter, Ng, 2001). Duma i zadowolenie przekładają się na ich gotowość do zwiększania wysiłku w interesie organizacji.

Złożoność współczesnych firm wpływa na poziom skomplikowania stosunków wymiany społecznej w czasie pracy. W kluczowych relacjach między pracownikami oraz organizacją i przełożonymi powinny być zachowane zasady sprawiedliwości. W przypadku organizacji odnoszą się one do zasad i procesów podziału wynagrodzeń. Natomiast od przełożonego zależy ocena relacji międzyludzkich. Jego rola obejmuje również dostarczanie informacji o procedurach decyzyjnych dotyczących zasad wynagradzania. Łącznie składają się na ocenę uczciwości organizacji, której testem jest postrzeganie sprawiedliwości wynagradzania. Istotną rolę odgrywa jej ocena z perspektywy indywidualnej, zespołowej oraz współpracowników na podobnych stanowiskach (Mumford, Smith, 2012).

Dotychczas większość badań na temat relacji między zaangażowaniem a sprawiedliwością przeprowadzano w grupach wyżej wynagradzanych pracowników (Furnham, 2014). Tymczasem znaczenie sprawiedliwości wynagrodzeń jest szczególnie widoczne na niższych poziomach dochodów. W jednym z badań wykazano, że gdy pracownicy otrzymujący wynagrodzenie poniżej mediany ocenili, że ich koledzy zarabiają więcej, ich satysfakcja z wynagrodzenia i pracy znacznie się zmniejszyła, w przeciwieństwie do osób otrzymujących wynagrodzenie powyżej mediany, których poziom zadowolenia z pracy pozostał w dużej mierze niezmienny (Card, Mas, Moretti, Saez, 2012).

#### **4. Sprawiedliwość wynagradzania i zaangażowanie pracowników – wyniki badań**

Celem badań zrealizowanych przez Instytut Kapitału Ludzkiego Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie było poznanie opinii pracowników na temat sprawiedliwości wynagradzania. Badanie zostało przeprowadzone w listopadzie 2017 roku na reprezentatywnej próbie pracujących Polaków (N = 1067), techniką telefoniczną – CATI (Computer Assisted Telephone Interviewing). Dobór respondenta miał charakter losowy. Szczegółowa charakterystyka próby przedstawiona jest w tabeli 1.

Tabela 1. Struktura próby badawczej (%)

Płeć	kobieta	56
	mężczyzna	44
Wiek	poniżej 25	6
	26–34	31
	35–44	25
	45–59	32
	powyżej 60	6
Wykształcenie	podstawowe/zawodowe	8
	zasadnicze zawodowe	24
	średnie	35
	wyższe	33
Sektor	własność państwowa (skarbu państwa)	18
	własność komunalna (samorządów terytorialnych)	3
	własność prywatna osób fizycznych	49
	spółka/spółdzielnia	19
	własność zagraniczna	6
	nie wiem/trudno powiedzieć	5
Wielkość firmy	do 10 osób zatrudnionych	27
	11–50 osób zatrudnionych	22
	51–250 osób zatrudnionych	21
	251–500 osób zatrudnionych	7
	powyżej 500 osób zatrudnionych	16
	nie wiem/trudno powiedzieć	7
Wielkość miejscowości	wieś	35
	do 100 tys.	32
	100–499 tys.	18
	500+ tys.	14

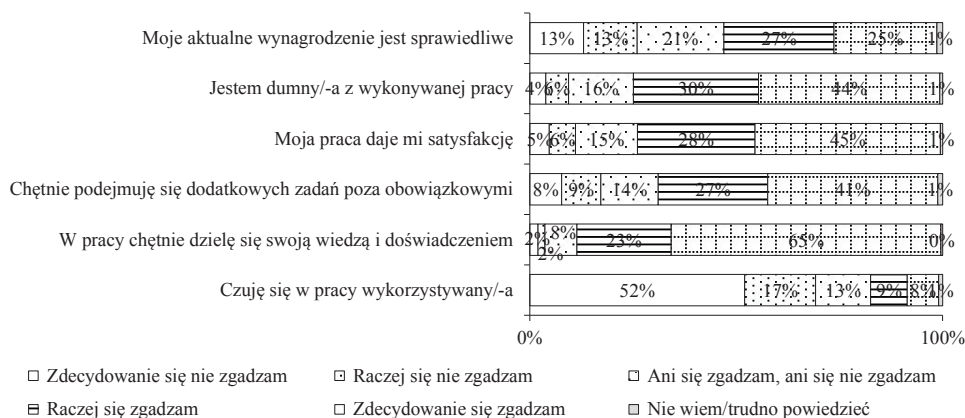
Źródło: opracowanie własne.

Badanie składało się z 21 pytań dotyczących opinii polskich pracowników o wielu aspektach sprawiedliwości wynagradzania i opodatkowania wynagrodzeń. Na potrzeby niniejszego artykułu przeanalizowano odpowiedzi na pytania dotyczące oceny sprawiedliwości wynagradzania oraz zaangażowania. Wyniki odpowiedzi na te pytania zostały przedstawione na rysunku 1.

Z przeprowadzonych badań wynika, że Polacy potrafią dokonać oceny sprawiedliwości swojego wynagrodzenia (zaledwie 1% badanych twierdzi, że nie potrafi). Ponad połowa (52%) badanych zgadza się ze stwierdzeniem, że jest ono sprawiedliwe, w tym co czwarty zgadza się zdecydowanie. Dwa razy mniej (zaledwie

26%) ocenia wynagrodzenie jako niesprawiedliwe. Nieco więcej niż jedna piąta ankietowanych (21%) wybrała odpowiedź ze środka skali. Interpretując wynik odpowiedzi na to pytanie, można stwierdzić, że zagadnienie jest ważne i aktualne zarówno z perspektywy pracowników, jak i firm. Osoby niezdecydowane, które wybrały odpowiedź w środku skali, stanowią spory potencjał do zwiększenia poziomu oceny sprawiedliwości wynagradzania. Zastosowanie przez ich pracodawców odpowiedniego instrumentarium wynagradzania może skutkować znacznym wzrostem poczucia sprawiedliwości.

Rysunek 1. Odpowiedzi na pytanie dotyczące sprawiedliwości wynagradzania i zaangażowania



Źródło: opracowanie własne.

Z uwagi na charakter badania nie było możliwości przeprowadzenia pełnej ankiety diagnozującej poziom zaangażowania. Wybrano kluczowe pytania dotyczące aspektów emocjonalnego i behawioralnego. Ankietowani najwyżej ocenili swoją chęć do dzielenia się wiedzą i doświadczeniem (aż 88% badanych). Blisko trzy czwarte Polaków potwierdziło, że odczuwa dumę z wykonywanej pracy, a 73% uważa, że praca daje im satysfakcję. Na podstawie wyników badania można stwierdzić, że zdecydowana większość Polaków dobrze czuje się w miejscu pracy. Potwierdza to duża liczba odpowiedzi negatywnych na pytanie o wrażenie bycia wykorzystywanym (69%). Dodatkowo blisko 70% ankietowanych deklaruje gotowość do zwiększenia wysiłku poprzez wykonywanie dodatkowych zadań spoza zakresu

obowiązków. Z badania wynika, że pracujący Polacy odznaczają się sporym potencjałem zaangażowania – trzy czwarte odpowiada pozytywnie na pytania diagnozujące jego poziom. O niepełnym jego wykorzystaniu przez pracodawców świadczy dość wysoki udział odpowiedzi „raczej się zgadzam”. Stanowi on średnio około jednej trzeciej odpowiedzi pozytywnych. Jest to kolejny argument wskazujący na konieczność wzmacniania instrumentarium sprzyjającego zaangażowaniu.

W ramach badań nad sprawiedliwością wynagradzania przeanalizowano korelacje między oceną sprawiedliwości aktualnego wynagrodzenia i badanymi aspektami zaangażowania. Otrzymane wyniki przedstawione są w tabeli 2.

Tabela 2. Korelacje między ocenami sprawiedliwości wynagradzania i poszczególnymi aspektami zaangażowania

Pytanie	Miara	Wynik
Jestem dumny/-a z wykonywanej pracy	Pearson Correlation	0,270
	Sig. (2-tailed)	0,000
	N	986
Moja praca daje mi satysfakcję	Pearson Correlation	0,310
	Sig. (2-tailed)	0,000
	N	986
Chętnie podejmuję się dodatkowych zadań poza obowiązkowymi	Pearson Correlation	0,159
	Sig. (2-tailed)	0,000
	N	978
W pracy chętnie dzielę się swoją wiedzą i doświadczeniem	Pearson Correlation	0,211
	Sig. (2-tailed)	0,000
	N	986
Czuję się w pracy wykorzystywany/-a	Pearson Correlation	-0,389
	Sig. (2-tailed)	0,000
	N	981

Źródło: opracowanie własne.

Spośród badanych aspektów zaangażowania najwyższa korelacja (na poziomie przeciętnym bliskim  $-0,4$ ) oceny sprawiedliwości wynagradzania została uzyskana w przypadku wrażenia wykorzystywania w pracy. Nieco niżej, ale również na



poziomie przeciętnym, znalazł się wskaźnik korelacji sprawiedliwości z zadowoleniem z pracy. Wyższy poziom satysfakcji współlistnieje z wyższą oceną sprawiedliwości wynagradzania. Natomiast słaba korelacja (niższa niż 0,3) istnieje między sprawiedliwością i dumą z pracy, chęcią dzielenia się wiedzą oraz podejmowania się dodatkowych zadań. Z przeprowadzonych badań wynika, że poczucie sprawiedliwości wynagradzania jest ważnym czynnikiem, stanowiącym fundament zaangażowania, nie zastępuje jednak pozostałych działań wyzwalających zaangażowanie, wymagających korzystania z kompleksowego instrumentarium w celu zachęcenia pracowników do aktywności wykraczającej poza ich zakres obowiązków.

Opisywane wyniki stanowią pierwszy etap badań nad sprawiedliwością wynagradzania. Potwierdzają znaczenie tematu i wskazują na obszary do szczegółowych analiz, które powinny zostać pogłębione w ramach badań jakościowych.

## Podsumowanie

Z badań nad sprawiedliwością wynagradzania wynika, że jest to konstrukt wielowymiarowy. Ponadto aktualna definicja sprawiedliwości organizacyjnej wydaje się niedostosowana do wymagań współczesnej rzeczywistości. Konieczne jest ustalenie znaczenia tego pojęcia nadawanego przez pracowników. Sukces organizacji zależy od zaangażowania zatrudnianych w niej osób – ich gotowości do wykorzystania własnego potencjału. Chęć pracowników do zaangażowania się w funkcjonowanie organizacji uzależniona jest od skutecznego zastosowania kompleksowego instrumentarium. Jego fundamentem jest sprawiedliwe wynagradzanie. Z badań wynika, że współlistnieje ono z przekonaniem o partnerskich relacjach przejawiającym się w braku poczucia bycia wykorzystywanym przez pracodawcę. Nieco ponad połowa polskich pracowników ocenia swoje wynagrodzenie jako sprawiedliwe. Pracodawcy nie wykorzystują w pełni potencjału zaangażowania. Świadczy o tym stosunkowo liczna grupa niezdecydowanych.

## Bibliografia

- Adams, S. (1965). Inequity in social exchange. W: L. Berkowitz (red.), *Advances in Experimental Social Psychology* (s. 267–299). New York: Academic Press.
- Aon Hewitt (2017). Trends in Global Employee Engagement. Global anxiety erodes employee engagement gains. Pobrano z: <http://www.aon.com/unitedkingdom/attachments/trp/2017-Trends-in-Global-Employee-Engagement.pdf>.
- Arystoteles (1956). *Etyka nikomachejska*. Warszawa: Państwowe Wydawnictwo Naukowe.
- Bies, R.J. (2001). Interactional in (justice): the sacred and the profane. W: J. Greenberg, R. Cropanzano (red.), *Advances in Organizational Justice* (s. 89–118). Stanford: Stanford University.
- Card, D., Mas, A., Moretti, E., Saez, E. (2012). Inequality at work: The effect of peer salaries on job satisfaction. *American Economic Review*, 6 (102), 2981–3003. DOI: 10.1257/aer.102.6.2981.
- Colquitt, J.A., Conlon, D.E., Wesson, M.J., Porter, C., Ng, K.Y. (2001). Justice at the millennium: a meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of Applied Psychology*, 86, 425–445.
- Cropanzano, R., Mitchell, M. (2005). Social exchange theory: an interdisciplinary review. *Journal of Management*, 6 (31), 874–899. DOI: 10.1177/0149206305279602.
- Furnham, A. (2014). Justice at work in aid and development. W: *Fairness in Aid Work Remuneration: A Human Resources Perspective*. Workshop funded by ESRC/DFID, 3 April. London: University College.
- Juchnowicz, M. (2012). *Zaangażowanie pracowników. Sposoby oceny i motywowania*. Warszawa: PWE.
- Juchnowicz, M., Kinowska, H. (2017). Strategie wynagrodzeń w różnych strategiach biznesowych. W: A. Sopińska, P. Wachowiak (red.), *Wyzwania współczesnego zarządzania strategicznego* (s. 465–478). Warszawa: Oficyna Wydawnicza SGH.
- Kinowska, H. (2009). The influence of chosen structural factors on employee engagement. *Education of Economists and Managers*, 3 (13), 61–76.
- Mumford, K.A., Smith, P.N. (2012). *Peer salaries and employee satisfaction in the workplace*. IZA Discussion Paper, 6673. Bonn: Institute for the Study of Labor (IZA).
- Petersen, B.K. (2014). Justice and culture in the perception of compensation fairness. *Argumenta Oeconomica Cracoviensia*, 11, 9–24. DOI: 10.15678/AOC.2014.1102.
- Shuck, B., Wollard, K. (2010). Employee engagement and HRD: a seminal review of the foundations. *Human Resource Development Review*, 1 (9), 89–110. DOI: 10.1177/1534484309353560.

- Thibaut, J., Walker, L. (1975). *Procedural Justice: A Psychological Analysis*. Hillsdale: Erlbaum.
- Turek D. (2011). Sprawiedliwość organizacyjna w przedsiębiorstwie. *Kwartalnik Nauk o Przedsiębiorstwie*, 1, 41–45.
- Wratny, J. (2015). Prawo do wynagrodzenia za pracę w świetle zasad sprawiedliwości i równości. *Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska Lublin – Polonia*, 2 (62), 297–315. DOI: 10.17951/g.2015.62.2.297.

## COMPENSATION JUSTICE AND EMPLOYEE ENGAGEMENT

### Abstract

The aim of the article is to analyze the relationship between employee engagement and remuneration justice. Judgment of justice requires the determination of its identity. The need to redefine the concept of justice used in the field of management science was noticed. It indicated the nature of engagement and its connections with justice. Based on the results of empirical research the remuneration justice of Polish employees was diagnosed. The aspects of engagement correlated with the perception of justice were investigated. The conclusions from the conducted analysis contain the directions for further research into fairness of remuneration.

**Keywords:** compensation, organizational justice, engagement

**JEL codes:** J31, M52, M54