

Dariusz Turek

Promowanie sprawiedliwości organizacyjnej jako klucz do budowania zaangażowania w pracę

Jedną z ważnych determinant zaangażowania w pracę jest subiektywne poczucie pracowników, że są w środowisku zawodowym traktowani sprawiedliwie. Dlatego też celem artykułu uczyniono przedstawienie i omówienie głównych metod, które mogą zostać wykorzystane w promowaniu „sprawiedliwości organizacyjnej”. Do metod tych zaliczono: „sprawiedliwe” praktyki rekrutacyjne i derekrutacyjne, kreowanie „sprawiedliwego” systemu motywowania i wynagradzania, tworzenie „sprawiedliwych” systemów komunikacji, a także szkolenia pracowników. Wskazano także konsekwencje behawioralne, jakie mogą wynikać z implementacji tych metod.

Słowa kluczowe: sprawiedliwość organizacyjna (*organizational justice*), zaangażowanie pracowników (*engagement*), praktyki ZZL (*HRM practices*)

Wstęp

Sprawiedliwość organizacyjna jest jednym z ważnych konstruktów, wyjaśniającym zachowania pracowników w środowisku zawodowym (Colquitt i wsp., 2005). Szereg badań prowadzonych na całym świecie od kilkunastu lat wyraźnie wskazuje, iż postrzeganie przez pracowników tego, co jest lub nie jest – ich zdaniem – sprawiedliwe w funkcjonowaniu organizacji i zatrudnionych tam ludzi, przekłada się nie tylko na zaangażowanie w pracę (Cohen-Charash, Spector, 2001; Colquit i wsp., 2001), ale także na szereg innych postaw i zachowań pracowniczych, m.in. poczucie satysfakcji z pracy, produktywność, zachowania obywatelskie, zaufanie, kooperację, gotowość do odejścia z pracy (Cohen-Charash, Spector, 2001; Colquitt i wsp., 2001), sabotaż (Ambrose i wsp., 2002), przemoc i zemstę (Bies, Tripp, 2005), dzielenie się wiedzą (Park Yeon Son, Lee I Yun, 2009), zachowania innowacyjne (Janssen, 2004; Young,

2012), wypalenia zawodowe (Liljegrén, Ekberg, 2009), czy poczucie dobrostanu psychicznego (Schmitt, Derfel, 1999).

O ile istnieje bogaty materiał empiryczny opisujący związki poczucia sprawiedliwości z funkcjonowaniem pracowników, o tyle stosunkowo mało miejsca poświęca się temu, jak promować sprawiedliwość w miejscu pracy. Celem niniejszego opracowania jest wskazanie wybranych sposobów rozwijania sprawiedliwości organizacyjnej poprzez praktyki ZZL, jako klucza do budowania zaangażowania w pracę.

Sprawiedliwość organizacyjna jako motyw zachowań organizacyjnych

Ujmowana na gruncie teorii zarządzania „sprawiedliwość organizacyjna” nie jest konstruktem normatywnym dotyczącym tego, co jest sprawiedliwe i w jakich sytuacjach, wedle przyjętych apriorycznych kryteriów. Jest ona bardziej wymiarem deskryptywnym, opisującym konsekwencje behawioralne, jakie wynikają ze sposobu postrzegania organizacji przez pracownika w kontekście podziału zasobów, reguł i zasad, przekazywania informacji i interakcji społecznych (Colquitt i wsp., 2005). Przy czym zasady i reguły te mogą mieć charakter arbitralny, mogą być konsekwencją umowy społecznej lub mogą wynikać z decyzji innych podmiotów (np. kadry menedżerskiej). W tym ujęciu istotne jest to, w jaki sposób postrzegana i odczuwana przez pracownika sprawiedliwość warunkuje jego gotowość do angażowania się w funkcjonowanie organizacji i efektywność czynności zawodowych. Najczęściej przyjmowaną definicją „sprawiedliwości organizacyjnej” jest ta podana przez Colquitta i wsp. (2005, s. 5) wskazująca, iż jest to percepcja pracownika dotycząca tego, co jest uczciwe w środowisku zawodowym.

Inspiracje do powstania tego konstruktów wynikały zarówno z przesłanek filozoficznych (Arystoteles, Locke, Hobbes, Rousseau, Rawls), jak i w dużej mierze z analiz klasyków zarządzania (Taylor, Emerson, Fayol, Mayo, Follett) (Van Buren, 2008), wspieranych pierwszymi badaniami psychologów organizacji.

Wśród klasyków zarządzania zarówno Taylor, jak i Emerson dostrzegali, że efektywność pracownika jest, oprócz wadliwego systemu wynagradzania czy nieracjonalnych metod pracy, uzależniona od funkcjonowania sprawiedliwych norm w środowisku zawodowym. Jako jedną z 12 zasad „inżynierii efektywności” Emerson podawał sprawiedliwe i uczciwe postępowanie kadry zarządzającej wobec pracowników (Piotrowski, 2000, s. 644), a Taylor – równy podział pracy i odpowiedzialności między kierownikami i robotnikami. Ponadto, Taylor jako pierwszy powiązał wynagrodzenia z indywidualnym wkładem/wysiłkiem czynionym przez pracownika, co w kolejnych latach zaowocowało pojawieniem się teorii słuszności Adamsa (*equity theory*). Dla Fayola, brak sprawiedliwości w dystrybucji wynagrodzeń i interakcjach

społecznych (życzliwie i sprawiedliwe traktowanie) ograniczał wydajność zatrudnionych i rodził dodatkowe nieporozumienia i konflikty (Piotrowski, 2000, s. 646). Podobnie do tej problematyki podchodzili przedstawiciele nurtu *Human Relations* (m.in. Mayo, Follett). Sprawiedliwe i uczciwe traktowanie oraz informowanie pracowników o podejmowanych decyzjach wzmacniały identyfikację z organizacją i zaangażowanie w wykonywane obowiązki. Widać zatem, że już klasycy zarządzania dostrzegli, iż niesprawiedliwa płaca i podział obowiązków (sprawiedliwość dystrybucyjna) rodzą opór pracowników, podobnie jak brak rzetelnego informowania (sprawiedliwość informacyjna) i dobrego traktowania personelu (sprawiedliwość interpersonalna).

Na współczesny kształt teorii sprawiedliwości organizacyjnej w równym stopniu co klasycy zarządzania wpłynęły badania: Stouffera i innych z lat 40. XX wieku, dotyczące zjawiska depriwacji nagrody, analizy Frencha nad subiektywnym poczuciem sprawiedliwego traktowania przez pracodawców, motywacyjnej teorii słuszności (*equity theory*) Adamsa, czy w końcu sprawiedliwości proceduralnej Thibauta i Walkera, opracowanej w latach 70. XX wieku (Colquitt, 2008, s. 73).

Obecnie – jak wspomniano – przyjmuje się, że pojęcie „sprawiedliwość organizacyjna” obejmuje reakcje poznawcze, emocjonalne i behawioralne pracowników na rozdział dóbr (płac, zasobów, przywilejów itp.) w organizacji (wymiar dystrybucji), metod podejmowania decyzji odnośnie do tych zasobów (wymiar procedur), sposobu informowania o tych decyzjach (wymiar informacyjność), a także traktowania osób objętych tymi decyzjami (wymiar interpersonalny) (Greenberg, 2011, s. 38).

Powyższa definicja sugeruje, że sprawiedliwość organizacyjna nie jest obiektywnym konstruktem opisującym kryteria dystrybucji dóbr (jak to ma miejsce w teoriach normatywnych) czy procedury służące tej dystrybucji (wymiar formalny sprawiedliwości), ale subiektywnym sądem i reakcją pracownika na to, co – jego zdaniem – jest uczciwe w organizacji. Podkreślanie wymiaru poznawczego, emocjonalnego i behawioralnego jest tu niezbędne z kilku powodów.

Po pierwsze, dlatego że obserwacje i oceny na temat realizacji zasad sprawiedliwości dotyczą zarówno osoby przełożonego, innych uczestników życia organizacyjnego, jak też organizacji *per se*, a dokonywane są na bazie porównań społecznych. Pracownicy dokonują zatem ewaluacji (np. swojego wynagrodzenia, zakresu obowiązków, relacji z przełożonym, itp.) poprzez odniesienie się do innych zatrudnionych osób, i na podstawie tego formułują sądy sprawiedliwościowe. Jeśli otrzymują mniejsze wynagrodzenie za tę samą pracę bądź nie otrzymują podobnej przychylności ze strony przełożonych, uznają to za niesprawiedliwe (Lind, 2001, s. 57–58). Ten proces oceny, wynikający najczęściej z łatwo dostępnych i bieżących porównań, określany jest mianem heurystyki sprawiedliwościowej (Lind, 2001). Sugeruje to, że ocena, czy przełożony postępuje sprawiedliwie, będzie zależna od osoby, która

dokonuje takiej ewaluacji. Nie dziwi zatem sytuacja, w której różni pracownicy mają odmienne zdanie zarówno na temat samej organizacji, jak i kadry menedżerskiej.

Po drugie, percepcja sprawiedliwości nie ma charakteru jedynie racjonalnego, ale uruchamia silne reakcje emocjonalne (gniew, chęć odwetu, wyrównania krzywd). Pracownik, w sytuacji gdy łamane są jego podstawowe prawa lub postrzega, że inni zatrudnieni traktowani są lepiej (pod względem informacyjnym i interpersonalnym), odpowiada silną reakcją odwetową (Skarlicki, Folger, 1997; Bies, Tripp, 2005) lub dąży do przywrócenia pierwotnego ładu (Folger i wsp., 2005, s. 222). O ile pierwsza reakcja wiąże się chęcią ukarania (bezpośrednio lub pośrednio) tych, którzy są odpowiedzialni za niesprawiedliwość, np. sabotując wykonywanie pracy czy przejawiając wrogość, o tyle druga jest – jak określają to autorzy – wyrazem „deontycznego gniewu” związanego ze złamaniem podstawowych zasad rządzących środowiskiem organizacyjnym (Folger i wsp., 2005, s. 226). Emocje są zatem bezpośrednio związane z poczuciem sprawiedliwości. W tym kontekście Cropanzano i wsp. (2011) sugerują też, że kluczem do zrozumienia, w jaki sposób sprawiedliwość oddziałuje na zaangażowanie pracowników, jest traktowanie jej jako afektywnego mediatora, który pośredniczy między bodźcem (decyzją menedżera) a wynikiem (zachowaniem pracownika).

Odnosząc się do problemów definicyjnych, warto zasygnalizować jeszcze jedną kwestię. Otóż począwszy od Arystotelesa (2000, s. 168) i opracowanej przez niego zasady niesprzeczności, sprawiedliwość była przeciwstawiana niesprawiedliwości. Pisał on: „Niesprawiedliwy jest zarówno ktoś, kto wykracza przeciw prawu, jak i ten, co wykracza przeciw słuszności (równości) – tak też człowiekiem sprawiedliwym jest, rzecz jasna, ten, co trzyma się prawa i przestrzega tego, co słuszne”. Wśród badaczy zachowań organizacyjnych kwestia ta nie jest tak oczywista, ale nie z powodu braku znajomości praw logiki, tylko wyników badań empirycznych i prowadzonych eksperymentów w tym zakresie. Okazuje się bowiem, że ludzie odmiennie i z różną intensywnością oceniają, reagują i zachowują się na, ich zdaniem, sprawiedliwy podział, a inaczej na niesprawiedliwy (Bies, 2005, s. 105). Sprawiedliwość i niesprawiedliwość nie muszą być zatem umieszczone na dwóch biegunach kontinuum, ale mogą być oddzielnymi konstruktami teoretycznymi. Jest to jednak kwestia na ten moment nie w pełni rozstrzygnięta i wymagająca dalszych studiów.

Skoro sprawiedliwość organizacyjna jest tak silnie osadzona w procesach ewaluacji dokonywanych przez podmiot w stosunku do środowiska zawodowego, to pojawia się tu główne pytanie o sposoby promowania sprawiedliwości w organizacji jako klucza do budowy zaangażowania w pracę.

Promowanie sprawiedliwości organizacyjnej w środowisku zawodowym

Jak podkreślają Cropanzano i wsp.(2007), sprawiedliwość organizacyjna nie jest i nie musi być jedynie konstruktem służącym wyjaśnianiu zachowań pracowników, ale może być również wykorzystywana w zarządzaniu pracownikami. Greenberg (2009) wręcz zachęca badaczy zajmujących się tą problematyką, aby podejmowali i poszukiwali sposobów lub metod budowania sprawiedliwości organizacyjnej. W działaniach i praktykach, które menedżerowie mogą zastosować, leży bowiem klucz do kształtowania sprawiedliwego środowiska pracy.

Działania te można podzielić na cztery kategorie: tworzenie sprawiedliwego klimatu poprzez procedury rekrutacji i derekrutacji pracowników, tworzenie sprawiedliwego systemu motywowania i wynagradzania, tworzenie sprawiedliwych systemów komunikacji – „polityki otwartych drzwi”, a także szkolenia pracowników.

Promowanie sprawiedliwości organizacyjnej poprzez proces rekrutacji i derekrutacji pracowników

Dla większości kandydatów do pracy proces rekrutacji i selekcji jest pierwszym kontaktem z organizacją i to, w jaki sposób byli traktowani podczas tego procesu, może wywalać późniejsze konsekwencje w ich decyzjach i zachowaniu. Jak referują niektórzy autorzy – zatrudniani, którzy czują się sprawiedliwie potraktowani, są bardziej skłonni pozytywnie wartościować daną firmę i dobrze o niej mówić, w przeciwieństwie do osób, które czują się potraktowane niesprawiedliwie (Cropanzano i wsp., 2007). Gdy dana osoba otrzyma zatrudnienie w wyniku „sprawiedliwego” procesu rekrutacji, skłonna jest bardziej angażować się w swoje obowiązki i obdarzać zaufaniem przełożonych.

W procesie selekcji należy pamiętać, iż najważniejszym elementem wyzwalającym sądy sprawiedliwościowe są stosowane procedury i jakość interakcji z kandydatami. Bezpośrednie relacje osoby nadzorującej proces rekrutacji z pracownikami, począwszy od fazy wstępnej (przyjmowanie zgłoszeń), aż do zakończenia (decyzja rekrutacyjna), są podstawą ewaluacji sprawiedliwościowej. Zatem, jak wskazują badacze, należy przede wszystkim zadbać o:

- odpowiednie pytania i metody selekcji: pytania nie mogą być zbyt osobiste i muszą dotyczyć pracy; metody (np. testy psychologiczne, ankiety, itp.) muszą weryfikować kompetencje potrzebne na danym stanowisku;
- odpowiednią ilość czasu na poszczególne pytania, bądź zadania (Cropanzano i wsp., 2007, s. 41).

Stosowanie tych zasad nie zawsze idzie w parze z rzeczywistymi praktykami rekrutacyjnymi. Dzieje się tak dlatego, że niektóre metody selekcji, powszechnie

uznane za rzetelne i trafne prognostycznie (np. testy inteligencji, osobowości, itp.), nie spełniają zasad sprawiedliwościowych. Pytania w nich zawarte nie odnoszą się bowiem do kontekstu zawodowego i wymagań związanych ze stanowiskiem pracy (Gilliland, Hale, 2005, s. 413). Z kolei te metody, które są słabszym prognostykiem przyszłej efektywności zawodowej, określane są mianem sprawiedliwych (np. wywiad niestrukturyzowany). Sytuacja ta nazywana jest „paradoksem sprawiedliwości rekrutacyjnej”.

Aby przezwyciężyć ten paradoks i zbudować oparty na sprawiedliwości proces selekcji, proponuje się stosowanie metod opartych na próbkach pracy, testów nawiązujących do zadań zawodowych, częściowo ustrukturyzowanych wywiadów i przede wszystkim – rzetelnych informacji zwrotnych dla kandydatów (Cropanzano i wsp., 2007, s. 42).

Powyższe dyrektywy uzupełniają opisane przez Gillilanda i Hale’a (2005, s. 417) główne pryncypia sprawiedliwości rekrutacyjnej. Zgodnie z zamysłem tych autorów, na trzech wyróżnionych przez nich etapach procesu rekrutacji, tj. a) zbierania aplikacji i wstępnej komunikacji, b) ocenie kompetencji i procesie selekcji, c) podejmowania decyzji rekrutacyjnej i komunikowaniu z kandydatami, znajdują zastosowanie reguły i zasady sprawiedliwości dystrybutywnej, proceduralnej, interpersonalnej i informacyjnej.

W pierwszym etapie ważne są: procedury powszechnego dostępu do informacji dla kandydatów i odpowiedniej komunikacji (sprawiedliwość proceduralna); zasady szacunku i godnego traktowania (sprawiedliwość interpersonalna); zasady aktualności informacji, uczciwości przekazu i dostępności informacji o metodach selekcji (sprawiedliwość informacyjna).

W drugim etapie istotne są: dystrybutywne zasady równości i stosowności do potrzeb; proceduralne reguły stosowania metod oceny jedynie do kompetencji potrzebnych na stanowisku pracy, logiczności zadań, stosowności pytań, zachowania prywatności, możliwości wykazania się, powszechności stosowania, uczciwości oceny, możliwości ponownej oceny; interpersonalne zasady komunikacji dwustronnej i zaangażowania; informacyjne normy aktualności informacji, uczciwości informacji i informacji zwrotnej.

W trzecim etapie za najważniejsze uznaje się: zasady równości i równouprawnienia (sprawiedliwość dystrybutywna); zasady szacunku i empatycznej komunikacji (sprawiedliwość interpersonalna); zasady aktualności informacji, uczciwości przekazu i dostępności informacji o wynikach selekcji (sprawiedliwość informacyjna) (Gilliland, Hale, 2005, s. 418–429).

Badania cytowanych autorów dowodzą, że stosowanie powyższych zasad może istotnie zwiększać zarówno ogólne poczucie sprawiedliwości osób aplikujących do

danej organizacji, jak i już zatrudnionych. W konsekwencji prowadzi to zatem do większego emocjonalnego, poznawczego i behawioralnego zaangażowania w funkcjonowanie organizacji.

W wypadku derekrutacji kluczowym elementem jest stosowanie zasad sprawiedliwości proceduralnej (np. równość stosowania zasad, dokładność informacji, brak stronniczości) i interakcyjnej (np. uczciwa komunikacja, klarowne wyjaśnienia, zasady szacunku, informacji zwrotnej itp.). Lind i inni, prowadząc wywiady z osobami zwolnionymi, wykazali, że aż 66% pracowników miało intencję wniesienia skargi do sądu w sytuacji, gdy czulo się potraktowanymi niesprawiedliwie, a jedynie 16% rozważało takie działanie, gdy proces derekrutacji przebiegał, ich zdaniem, sprawiedliwie (Lind i wsp., 2000). Podobne badania przytaczają Brockner i inni. Wyniki analiz tych autorów wskazują, że pracownicy, którzy zostali zwolnieni w wyniku grupowych redukcji etatów, czuli się lepiej i pozytywnie oceniali swoich byłych przełożonych w sytuacji, gdy przekazano im pełne wyjaśnienie danej sytuacji z zachowaniem zasad szacunku. Przeciwnieństwem tego byli pracownicy, którzy nie otrzymali żadnej informacji zwrotnej (Brockner i wsp., 1990). Konsekwencje derekrutacji nie obejmują jedynie dotkniętych nią pracowników, ale dotyczą całego środowiska zawodowego. Pracownicy, oceniając, że kadra kierownicza bądź działy HR postępują nieuczciwie wobec zwalnianych pracowników, mogą odczuwać mniejszą lojalność i identyfikację z organizacją. Chcąc utrzymać zaangażowany w pracę personel, należy zatem nie tylko koncentrować się na dostępnych zasobach kadry, ale sprawiedliwie traktować również odchodzących pracowników.

Promowanie sprawiedliwości organizacyjnej poprzez motywację i wynagradzanie pracowników

Choć zagadnienia motywacji i ocen pracowniczych są bardzo rozległe, warto przynajmniej pokrótce wskazać na kilka problemów, jakie wynikają z analiz badaczy zajmujących się problematyką „sprawiedliwości organizacyjnej”.

Motywacja oparta na sprawiedliwości musi równoważyć nagrody za wydajność poszczególnych pracowników ze spójnością grupy pracowniczej. Zachwianie proporcji w premiowaniu niektórych pracowników powoduje reakcje niesprawiedliwości wśród innych. Z drugiej strony, brak nagrody dla najbardziej wydajnych obniża ich poczucie satysfakcji i zaangażowanie oraz potencjalnie może być powodem odejścia z pracy. Kluczem do rozwiązania tego dylematu jest nie tyle sprawiedliwość dystrybucji zasobów, ile sprawiedliwość procedur nagradzania. Aby procedury te zapewniały poczucie sprawiedliwości, należy pamiętać o czterech podstawowych zasadach, mianowicie: rzetelności przekazu, niezależności od konkretnych osób i czasu, a także otwartości na zmiany. Menedżerowie stosujący te zasady w sposób bardziej

przyjazny, a także respektujący prawa i potrzeby pracowników potrafią komunikować negatywne informacje (Cropanzano i wsp., 2007).

Investycja w rozwój pracownika również musi spełniać warunek „sprawiedliwościowy”, aby zatrudnieni nie czuli się oszukani ani pomijani w tym procesie. Znaczący to tyle, że muszą istnieć jasno określone i transparentne procedury, wskazujące, w jakich okolicznościach i którzy pracownicy mogą liczyć np. na współfinansowanie kursów dokształcających, szkoleń, czy sesji coachingowych.

Ciekawe badania w omawianym kontekście przytacza Lewicka (2011). Wykazała ona, że „patologiczne” praktyki ZZL istotnie wiążą się z działaniami kontrproduktywnymi, a w szczególności z takimi zachowaniami, jak np.: oszukiwanie w pracy, marnotrawienie zasobów, spowalnianie pracy, branie nieuzasadnionych zwolnień, opuszczanie pracy, czy kradzieże. Z badań tych wynika wniosek, że „niesprawiedliwa” (w percepcji pracowników) polityka ZZL silnie wiąże się z tendencjami do kontrproduktywności organizacyjnej, przyczyniając się tym samym do niskiej efektywności pracy całej organizacji. W ramach innych badań dotyczących „społecznie odpowiedzialnej” polityki ZZL wykazano również, że respektowanie:

- prawa do pracy, bezpieczeństwa i zdrowia;
- prawa do prywatności, wolności i stowarzyszenia się;
- prawa do godziwych warunków pracy i jej większej humanizacji (Wskazuje się, że zatrudnione osoby są kapitałem firmy i warunkiem ich wydajności jest realizacja potrzeb. Nie chodzi tu tylko o potrzeby finansowe, ale przede wszystkim potrzeby szacunku i docenienia, rozwoju, czy współodpowiedzialności.);
- zapewnienia godziwych wynagrodzeń;
- zapewnienia równych szans dostępu do pracy niezależnie od wieku, płci i orientacji seksualnej;
- zabezpieczenia świadczeń socjalnych;
- zapewnienia możliwości podnoszenia kwalifikacji i kompetencji;
- zapewnienia rzetelnego zarządzania wobec akcjonariuszy;
- umiejętności dostosowania do zmian.

Między innymi uwzględnienie wszystkich stron podczas restrukturyzacji dla zminimalizowania jej negatywnych skutków (elastyczność zatrudnienia, *outplacement*), czyni pracowników bardziej zaangażowanymi, produktywnymi, i ogranicza zachowania sprzeczne z normami organizacji (Aguilera i wsp., 2007; Turek, 2010). Bartkowiak, przedstawiając badania nt. związków społecznie odpowiedzialnych działań w zakresie ZZL z funkcjonowaniem pracowników, wskazuje, że praktyki takie składają się na:

- większe przekonanie personelu o własnej skuteczności i wytrwałości działań;
- większą ilość zachowań asertywnych i lepszą komunikację;

- wyższy poziom wyników w zakresie orientacji na rozwój i uczenie się pracowników;
- lepsze radzenie sobie pracowników ze stresem i częstsze podejmowanie interakcji społecznych;
- niższy poziom wypalenia zawodowego (Bartkowiak, 2011, s. 202).

Promowanie sprawiedliwości organizacyjnej poprzez tworzenie sprawiedliwych systemów komunikacji

Jednym z najmocniej ugruntowanych teoretycznie i empirycznie zasad sprawiedliwości proceduralnej jest to, że pracownicy łatwiej i szybciej akceptują decyzje podjęte przez kadrę zarządzającą, gdy są oni bezpośrednio zaangażowani w sam proces decyzyjny lub gdy do tych decyzji mogą się ustosunkować. Określane jest to mianem „efektu sprawiedliwego procesu” (*fair process effect*) (Van den Bos, 2005). Wszyscy zatrudnieni, którzy czują, że podejmowane decyzje odnoszące się do nich są z nimi konsultowane, wykazują zarówno większe zaangażowania w realizację tych decyzji, jak i pozytywnie oceniają swoich przełożonych. Kluczem do wyzwania zaangażowania jest zatem budowanie sprawiedliwości organizacyjnej poprzez partycypację decyzyjną wszystkich uczestników życia organizacyjnego.

Umacnianie poczucia sprawiedliwości wśród zatrudnionych może przybierać kilka form. Jedną z najczęściej podkreślanych w literaturze przedmiotu jest tzw. polityka informacyjna (tzw. polityka otwartych drzwi). Organizacja, informując swoich pracowników o podejmowanych decyzjach i zachęcając do partycypowania w nich, ukierunkowuje zatrudnionych na konstruktywne postępowanie. Efektywne komunikowanie oparte na wyjaśnianiu, angażowaniu i precyzowaniu oczekiwań (Chan Kim, Mauborgne, 2006, s. 188), pozwala na zaznajomienie pracowników z rzeczywistymi celami czy wymaganiami. Ma także znaczenie w adaptacji pracowników do zasad, technik i praktyk organizacyjnych. Komunikowanie takie odgrywa też bardzo ważną rolę w promowaniu niepopularnych decyzji organizacyjnych. Wówczas kluczowe staje się odpowiednie wyjaśnianie przyczyn podejmowanych decyzji (Bobocel, Zdaniuk, 2005).

Wyjaśnianie może mieć charakter przeprosin (osoba akceptuje osobistą odpowiedzialność za wydarzenie lub jej konsekwencje i nieusprawiedliwia się przed innymi), usprawiedliwiania (branie odpowiedzialności, ale minimalizowanie lub zaprzeczanie wielkości zdarzenia postrzeganego przez innych) lub wytłumaczenia (osoba przyznaje, że zdarzenie miało negatywne konsekwencje, lecz zaprzecza, że odpowiedzialność leży po jej stronie). Shaw i inni wykazali na podstawie metaanaliz 54 niezależnych badań, że występuje istotna korelacja między wyjaśnianiem a sędami sprawiedliwościowymi i zachowaniami obywatelskimi, motywacją zadaniową, wyko-

naniem pracy, a także kradzieżami, złością, stresem, absencjami, odejściami z pracy i tym, co kluczowe z punktu widzenia niniejszego artykułu, czyli zaangażowaniem. Wśród najlepszych – oczywiście odpowiednich do danej sytuacji – sposobów informowania pracowników było wytłumaczenie, które wykazało najsilniejszą korelację (Shaw i wsp., 2003).

Oczywiście nie zawsze wyjaśnienia są skuteczne. Ich akceptacja przez pracowników zależy bowiem od kilku elementów. Po pierwsze, wyjaśnienia okazują się potrzebne wówczas, gdy efekty podejmowanych decyzji mają charakter bardziej negatywny niż pozytywny. Po drugie, gdy odbiorcy tego oczekują od swoich przełożonych. Po trzecie, gdy występuje silna sytuacja niepewności związana ze stanowiskiem lub wynagrodzeniami pracowników. Po czwarte, kiedy inne osoby postrzegają je jako adekwatne do sytuacji i szczerze (Bobocel, Zdaniuk, 2005, s. 479).

Oprócz polityki informacyjnej i sposobów wyjaśniania, jakie podejmują przełożeni, aby promować poczucie sprawiedliwości, skuteczne mogą okazać się również inne działania, np.:

- zebrania pracownicze, na których uczestnicy mają możliwość ustosunkować się do planów organizacji lub konkretnych menedżerów;
- tworzenie „gorących linii”, czy „skrzynek na pomysły”, z których mogą skorzystać pracownicy w celu zakomunikowania czegoś istotnego zarządzającym organizacją;
- systematyczne badania klimatu organizacyjnego, dzięki którym menedżerowie będą mogli poznać poglądy i sugestie swoich pracowników (Greenberg, 2011, s. 44).

Promowanie sprawiedliwości organizacyjnej poprzez szkolenia pracowników

Jednym ze skutecznych – dowiedzionym empirycznie – sposobów promowania sprawiedliwości są szkolenia dla pracowników, a w szczególności kadry zarządzającej. Skarlicki i Latham (2005, s. 503), referując i analizując liczne programy szkoleniowe, głównie z zakresu promowania sprawiedliwości proceduralnej i interakcyjnej, wskazują, że wyniki tych szkoleń – mierzonych odroczonymi posttestami – istotnie wpływają na postawy (zaangażowanie i satysfakcję z pracy) i zachowania pracowników (np. zachowania obywatelskie, intencję odejścia czy kradzież). Przykładowo, w jednym z opisywanych projektów szkoleniowych, realizowanych dla związków zawodowych organizacji sektora publicznego w Kanadzie, po przeprowadzeniu czterech (trzygodzinnych) szkoleń w ciągu 3 tygodni, obejmujących problematykę i zasady sprawiedliwości proceduralnej i interakcyjnej, otrzymali:

- wzrost ogólnego poczucia sprawiedliwości wśród członków tych związków;
- częstsze przejawianie zachowań obywatelskich względem związku, np. częstsze uczestniczenie w spotkaniach, wolontariat itp.

■ przejawiane przez uczestników większe zaufanie i pozytywną ewaluację liderów tego związku (Skarlicki, Latham, 2005, s. 501).

Podobnie pozytywne rezultaty tego rodzaju szkoleń przedstawia Greenberg (2006). Prowadząc czterogodzinne szkolenia z zakresu sprawiedliwości interakcyjnej dla supervisorów średniego szczebla personelu szpitali (głównie pielęgniarek), w których przeprowadzono redukcję wynagrodzeń o 10%, co spowodowało problemy ze snem u tego personelu, uzyskał długotrwałą poprawę funkcjonowania tej grupy pracowników mierzoną wzrostem akceptacji decyzji o obniżce wynagrodzeń, większym poczuciem sprawiedliwości i redukcją bezsenności i – co nie mniej istotne – większym zaangażowaniem w dalszą pracę.

Skarlicki i Latham (2005) zaproponowali wskazówki dla osób organizujących i prowadzących takie szkolenia, a także główne zasady, o których należy w trakcie tych szkoleń pamiętać. Do wskazówek zaliczyli oni:

■ skoncentrowanie się na pożądanym wyniku szkoleń, tzn. czego należy oczekiwać po takich szkoleniach;

■ uświadomienie, że sprawiedliwość jest konstruktem zależnym od subiektywnej percepcji pracowników, dlatego też należy mieć świadomość przyczyn powstania poczucia niesprawiedliwości;

■ posługiwanie się odpowiednim językiem, który będzie akceptowalny i zrozumiały dla uczestników;

■ realizowanie w praktyce tego, co się głosi, tzn. podczas szkoleń należy nie tylko kształtować kompetencje w zakresie sprawiedliwości, ale także przekazywać dobry i pożądany wzór zachowań.

Natomiast głównymi zasadami są:

■ **potrzeba dogłębnej pierwotnej analizy** funkcjonowania organizacji (procedur, sposobów działania), analiza dyspozycji kompetencyjnych i sposobów pracy uczestników, a także celów danego szkolenia (co jest efektem pożądanym);

■ **maksymalizowanie uczenia się uczestników** poprzez: stosowanie aktywnych form szkoleniowych, ukazywanie dobrych praktyk, przekazywanie informacji zwrotnej, przygotowanie przejrzystych materiałów szkoleniowych, czy ciągłej koncentracji na celach szkolenia;

■ **przełożenia szkolenia na oczekiwane wyniki**, w tym przede wszystkim wskazania, jak należy pracować, budowanie poczucia samoskuteczności, ukazywanie zbieżności szkolenia do sytuacji zawodowych, stosowanie adekwatnych przykładów, czy umacnianie przekonań do stosowania nowych praktyk;

■ **dobra ewaluacja szkolenia**, z naciskiem na odroczone posttest (Skarlicki, Latham, 2005, s. 507–516).

Konkludując, warto raz jeszcze podkreślić, że szkolenia takie mogą w niektórych przypadkach okazać się nieskuteczne, ale sam fakt, iż pracownicy osiągają większe poczucie sprawiedliwości, uczestnicząc w tego rodzaju zajęciach, może przyczynić się do lepszego funkcjonowania zarówno pojedynczych jednostek (zaangażowania), jak i przede wszystkim samych organizacji. Dzięki nim bowiem, kapitał ludzki może stać się źródłem trwałych przewag konkurencyjnych.

Podsumowanie

Chociaż powszechnie przyjmuje się, że głównym celem praktyk ZZL jest wzrost wartości kapitału ludzkiego organizacji, to jednak można również mówić o pobocznej – ale nie mniej ważnej – roli, jaką te praktyki odgrywają. Ich funkcja może wiązać się ze sposobem, w jaki pracownicy postrzegają całą organizację i relacje w niej panujące. Subiektywne poczucie pracownika, wynikające z tego, że jest traktowany uczciwie pod względem dystrybucji zasobów (np. wynagrodzeń, premii), że istnieją procedury regulujące funkcjonowanie organizacji (np. kodeksy, regulaminy), że organizacja działa w sposób transparentny i że jedni pracownicy nie są faworyzowani kosztem innych, może warunkować jego zaangażowanie, poczucie satysfakcji z pracy i w efekcie ogólną wydajność pracy. Innymi słowy mówiąc, implementacja praktyk ZZL, w których *implicite* zawarte są zasady bezstronności, będzie warunkowała pozytywną postawę wobec pracy (organizacji i kadry kierowniczej) i przyczyniała się do lepszych efektów zawodowych. Istnieje zatem potrzeba, aby prowadząc procedury rekrutacyjne i selekcyjne, wdrażając systemy motywacji czy projektując ścieżki rozwoju pracowniczego, brać pod uwagę nie tylko kryteria skuteczności praktyk ZZL, ale również szersze konsekwencje społeczne i jednostkowe, jakie oddziaływania te mogą powodować.

Literatura

- Aguilera R.V. Krupp D.E. Williams C.A. Ganapathi J. (2007), Putting the Back in Corporate Social Responsibility: A Multilevel Theory of Social Change in Organizations, *Academy of Management Review*, vol. 32, nr 3, s. 836–863.
- Ambrose M.L., Seabright M.A., Schminke M. (2002), Sabotage in the Workplace: The Role of Organizational Injustice, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, vol. 89, s. 947–965.
- Arystoteles (2000), *Etyka nikomachejska*, w *Dzieła wszystkie*, Warszawa, PWN.
- Bartkowiak G. (2011), *Społeczna odpowiedzialność biznesu w aspekcie teoretycznym i empirycznym*, Warszawa, Difin.

- Bies R.J. (2005), Are Procedural Justice and Interactional Justice Conceptually Distinct? w Greenberg J., Colquitt J.A. (red.) *Handbook of Organizational Justice*, New Jersey, Lawrence Erlbaum.
- Bies R.J., Tripp T.M. (2005), The Study of Revenge in the Workplace: Conceptual, Ideological and Empirical Issues, w Fox S., Spector P.E. (red.) *Counterproductive Work Behavior*, Washington, American Psychological Association.
- Bobocel D.R., Zdaniuk A. (2005), How Can Explanations be Used to Foster Organizational Justice? w Greenberg J., Colquitt J.A. (red.) *Handbook of Organizational Justice*, New Jersey, Lawrence Erlbaum.
- Brockner J., DeWitt R.L., Grover S., Reed T. (1990), When it is Especially Important to Explain Why: Factors Affecting the Relationship Between Managers' Explanations of a Layoff and Survivors' Reactions to the Layoff, *Journal of Experimental Social Psychology*, vol. 26, s. 389–407.
- Chan Kim W., Mauborgne R. (2006), Chcesz, by pracownicy dali z siebie wszystko? Graj fair! *Harvard Business Review Polska*, lipiec-sierpień.
- Cohen-Charash Y., Spector P.E. (2001), The Role of Justice in Organizations: A Meta-analysis, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, vol. 86, s. 278–321.
- Colquitt J.A. (2008), Two Decades of Organizational Justice: Findings, Controversies and Future Directions, w Barling J., Cooper C.L. (red.) *Organizational Behavior. Micro Approaches*, London, Sage.
- Colquitt J.A., Conlon D.E., Wesson M.J., Porter C.O.L.H., Ng K.Y. (2001), Justice at the Millennium: A Meta-analytic Review of 25 Years of Organizational Justice Research, *Journal of Applied Psychology*, vol. 86, s. 425–445.
- Cropanzano R., Bowen D.E., Gilliland S.W. (2007), The Management of Organizational Justice, *Academy of Management Perspectives*, vol. 21 (4), s. 34–48.
- Cropanzano R., Stein J.H., Nadisic T. (2011), *Social Justice and the Experience of Emotion*, New York, Routledge.
- Folger R., Cropanzano R., Goldman B. (2005), What is the Relationship Between Justice and Morality, w Greenberg J., Colquitt J.A. (red.) *Handbook of Organizational Justice*, New Jersey, Lawrence Erlbaum.
- Gilliland S.W., Hale J.M.S. (2005), How Can Justice be Used to Improve Employee Selection Practices? w Greenberg J., Colquitt J.A. (red.) *Handbook of Organizational Justice*, New Jersey, Lawrence Erlbaum.
- Greenberg, J. (2006), Losing Sleep Over Organizational Injustice: Attenuating Insomniac Reactions to Under-payment Inequity with Supervisory Training in Interactional Justice, *Journal of Applied Psychology*, vol. 81, s. 58–69.
- Greenberg J. (2009), Everybody Talks About Organizational Justice, But Nobody Does Anything About It, *Industrial and Organizational Psychology*, vol. 2 (2), s. 181–195.
- Greenberg J. (2011), *Behavior in Organizations*, New Jersey, Prentice Hall.
- Janssen O. (2004), How Fairness Perceptions Make Innovative Behavior More or Less Stressful, *Journal of Organizational Behavior*, vol. 25 (2), s. 201–215.

- Lewicka D. (2011), Kształtowanie etycznych zachowań pracowników poprzez sprawiedliwe i przejrzyste procedury personalne, *Problemy Zarządzania*, vol. 9, nr 4 (34), s. 106–126.
- Liljegren M., Ekberg K. (2009), The Associations Between Perceived Distributive, Procedural, and Interactional Organizational Justice, Self-Rated Health and Burnout, *Work*, vol. 33, s. 43–51.
- Lind E.A. (2001), Fairness Heuristic Theory: Justice Judgments as Pivotal Cognitions in Organizational Relationship, w Greenberg J., Copanzano R. (red.) *Advances in Organizational Justice*, Stanford, Stanford University Press.
- Lind E.A., Greenberg J., Scott K.S., Welchans T.D. (2000), The Winding Road from Employee to Complainant: Situational and Psychological Determinants of Wrongful Termination Claims, *Administrative Science Quarterly*, vol. 45, s. 557–590.
- Park H., Yeon Son S., Lee S., Yun S. (2009), Organizational Justice and Knowledge Sharing, *International Journal of Business Research*, vol. 9, nr 4, s. 180–184.
- Piotrowski W. (2000), Organizacje i zarządzanie – kierunki, koncepcje, punkty widzenia, w Koźmiński A.K., Piotrowski W. (red.) *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, Warszawa, PWN.
- Schmitt M., Dorfel, M. (1999), Procedural Injustice at Work, Justice Sensitivity, Job Satisfaction and Psychosomatic Well-Being, *European Journal of Social Psychology*, vol. 29, s. 443–453.
- Shaw J.C., Wild E., Colquitt J.A. (2003), To Justify or Excuse? A Meta-Analytic Review of the Effects of Explanations, *Journal of Applied Psychology*, vol. 88 (3), s. 444–458.
- Skarlicki D.P., Folger R. (1997), Retaliation in the Workplace: The Roles of Distributive, Procedural, and Interactional Justice, *Journal of Applied Psychology*, vol. 82, s. 434–443.
- Skarlicki D.P., Latham G.P. (2005), How Can Training be used to Foster Organizational Justice? w Greenberg J., Colquitt J.A. (red.) *Handbook of Organizational Justice*, New Jersey, Lawrence Erlbaum.
- Turek D. (2010), Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa a zachowania pracowników. Badania empiryczne, w Lewicka D., Zbiegień-Maciąg L. (red.) *Wyzwania dla współczesnych organizacji w warunkach konkurencyjnej gospodarki*, Kraków, AGH.
- Van Buren III H.J. (2008), Fairness and the Main Management Theories of the Twentieth Century: A Historical Review, 1900–1965, *Journal of Business Ethics*, vol. 82, s. 633–644.
- van den Bos K. (2005), What is Responsible for the Fair Process Effect, w Greenberg J., Colquitt J.A. (red.) *Handbook of Organizational Justice*, New Jersey, Lawrence Erlbaum.
- Young L.D. (2012), How to Promote Innovative Behavior at Work? The Role of Justice and Support within Organizations, *Journal of Creative Behavior*, vol. 46 (3), s. 220–243.

Promoting Organizational Fairness as the Key to Building Work Engagement

Summary

One of the major determinants of employee engagement at work is a subjective sense of fairness among employees that they are treated fairly in the professional environment. It is for this reason that the aim of this article is to present and discuss the main methods that can be used to promote “organizational justice.” These methods include “fair” recruitment and derecruitment practices, the establishing of a “fair” motivational and reward system, the creation of “fair” communication systems, and employee training. Potential behavioral consequences of the implementation of these methods are also indicated.

D a r i u s z T u r e k – doktor nauk ekonomicznych w dziedzinie zarządzania, a także absolwent studiów z zakresu filozofii i psychologii. Obecnie zatrudniony na stanowisku adiunkta w Instytucie Przedsiębiorstwa Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie. W swojej pracy naukowej zajmuje się problematyką zachowań organizacyjnych, kompetencji osobistych, postaw pracowników, kulturą organizacji, a także etyką i społeczną odpowiedzialnością przedsiębiorstw. Jest autorem kilkunastu artykułów naukowych z dziedziny psychologii zarządzania, zachowań organizacyjnych, metodologii badań i etyki biznesu, a także autorem książki: „Kontraproduktywne zachowania pracowników w organizacji. Przejawy, uwarunkowania, ograniczanie”, Difin, Warszawa 2012.