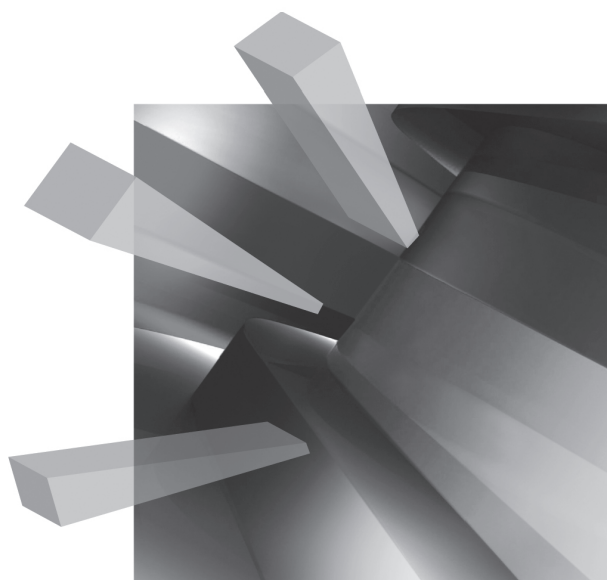


NAUKI O ZARZĄDZANIU MANAGEMENT SCIENCES

2 (27) • 2016



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2016

Redakcja wydawnicza: Anna Grzybowska
Redakcja techniczna: Barbara Łopusiewicz
Korekta: Barbara Cibis
Łamanie: Beata Mazur
Projekt okładki: Beata Dębska

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania
znajdują się na stronach internetowych
www.noz.ue.wroc.pl
www.wydawnictwo.ue.wroc.pl

Publikacja udostępniona na licencji Creative Commons
Uznanie autorstwa-Użycie niekomercyjne-Bez utworów zależnych 3.0 Polska
(CC BY-NC-ND 3.0 PL)



© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2016

ISSN 2080-6000
e-ISSN 2449-9803

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Zamówienia na opublikowane prace należy składać na adres:
Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
ul. Komandorska 118/120
53-345 Wrocław
tel./fax 71 36 80 602; e-mail: econbook@ue.wroc.pl
www.ksiegarnia.ue.wroc.pl

Druk i oprawa: TOTEM

Spis treści

| | |
|--|-----|
| Wstęp | 7 |
| Adela Barabasz: Identyfikacja mechanizmów obronnych menedżerów (The identification of defense mechanisms of managers)..... | 9 |
| Małgorzata Baran: Profil kompetencyjny profesjonalnego mentora (Competency model for professional mentor) | 22 |
| Agnieszka Izabela Baruk: Partnerzy czy przeciwnicy – wybrane aspekty relacji między podwładnymi i przełożonymi (Partners or rivals – chosen aspects of relations between subordinates and supervisors)..... | 33 |
| Radosław Dawidziuk: Kapitał ludzki jako element kapitału intelektualnego w przedsiębiorstwie (Human capital as a component of intellectual capital in a company) | 46 |
| Joanna Kacala, Andrzej Michaluk: Ewolucja koncepcji przywództwa wojskowego w doktrynach armii Stanów Zjednoczonych i jego implikacje w procesie szkolenia kandydatów na oficerów sił zbrojnych RP (Evolution of army leadership in the doctrines of the US Army and its implications in the process of training candidates for officers of Polish Armed Forces).... | 60 |
| Robert Karaszewski, Andrzej Lis: Czy koncepcja pozytywnego przywództwa może stać się paradygmatem w naukach o zarządzaniu? (Can the concept of positive leadership become a paradigm in management studies?) | 72 |
| Krystyna Kmiotek: Uwarunkowania zaangażowania organizacyjnego pracowników – przykład inżynierów (Determinants of organizational commitment (on the example of engineers))..... | 81 |
| Marek Krasieński: Motywatory zmniejszające uczucie niepewności – porównawcze studium przypadków (Motivators reducing the feeling of uncertainty – comparative case study) | 91 |
| Dagmara Lewicka, Anna Rakowska: Wpływ praktyk ZZL na zaangażowanie pracowników w innowacyjnych przedsiębiorstwach (The influence of HRM practices on the employee engagement in innovative enterprises)... | 102 |
| Marta Moczulska, Janina Stankiewicz: Interakcje społeczne sprzyjające zaangażowaniu pracowników w organizacji – założenia w świetle teorii organizacji i zarządzania (Social interactions conducive to employee engagement in the organization – assumptions in the light of the theory of organization and management)..... | 116 |
| Joanna M. Moczydłowska: Paradoksy w zarządzaniu kapitałem ludzkim w ocenie menedżerów (Paradoxes in the management of human capital in managers' appraisal) | 130 |

| | |
|---|-----|
| Ryszard Rutka, Małgorzata Czerska: Uwarunkowania pełnienia ról kierowniczych w latach 1997-2000 i 2011-2014. Struktura i kierunki zmian (Determinants of management functions performance in the years 1997-2000 and 2011-2014. Structure and directions of changes) | 139 |
| Beata Skowron-Mielnik: Paradoks efektywności pracy – między budowaniem zaangażowania a wypaleniem zawodowym (The paradox of work effectiveness – between building employee’s engagement and burnout)... | 151 |
| Marzena Stor: Paradoksalne i nieparadoksalne oksymoronizmy w strategiach zarządzania kompetencjami pracowniczymi – refleksje badawcze (Paradoxical and nonparadoxical oxymora in the strategies of competency management – research reflections)..... | 164 |
| Czesław Zając: Rekrutacja i selekcja menedżerów i specjalistów w grupach kapitałowych w świetle badań empirycznych (Processes of recruitment and selection of managers and specialists in capital groups in the light of empirical research)..... | 186 |
| Agnieszka Żarczyńska-Dobiesz, Barbara Chomałowska: Zarządzanie pracownikami z pokolenia paradoksów (Managing the workforce from the full of paradoxes generation)..... | 196 |

Wstęp

Jednym z twierdzeń najczęściej powtarzanych przez teoretyków i praktyków zarządzania jest to mówiące, że ludzie są najważniejszym zasobem organizacji, warunkującym jej przetrwanie i rozwój. Jednocześnie jest to też bezsprzecznie jeden z najtrudniejszych dla menedżerów obszar zarządzania - z uwagi na nieprzewidywalność i ograniczoną sterowalność całego społecznego podsystemu organizacji. W obliczu tego wyzwania poszukiwane są skuteczne praktyki zarządzania zasobami ludzkimi. Menedżerowie pełnią w tym procesie bardzo ważną funkcję. Dążą do przywództwa, podejmują próby tworzenia skutecznych systemów motywowania oraz wykorzystują zróżnicowane narzędzia zarządzania kadrami, a wszystko to w imię budowania kapitału ludzkiego. Co ciekawe - te starania nie zawsze jednak przynoszą oczekiwane skutki. Ukształtowany z czasem charakter relacji przełożony – podwładny może okazać się bardziej lub mniej proefektywnościowy.

Tworzenie skutecznych systemów motywowania i wspieranie zaangażowania pracowników w warunkach różnorodności postaw i nietrwałości struktur organizacyjnych wynikającej ze zmienności otoczenia są wciąż uznawane za największe wyzwania współczesnego zarządzania zasobami ludzkimi. Ludzie różnie interpretują te same bodźce, a zatem celowe działania skutkują wielością indeterministycznych, trudnych do przewidzenia zmian w całej organizacji. Ostatecznie pojawiające się paradygmaty nierzadko nie znajdują potwierdzenia w praktyce organizacyjnej, przepełnionej wieloma sprzecznościami. Należy pogodzić się chyba z faktem, że paradoksy są wpisane w rzeczywistość organizacyjną, której uczestnicy wciąż balansują pomiędzy dychotomicznymi wyborami, często wykluczającymi się, ale też w rezultacie uzupełniającymi istotę trwania i rozwoju.

Niniejsza publikacja to zestawienie różnorodnych artykułów przygotowanych na potrzeby Szkoły Letniej Zarządzania 2016, zatytułowanej „W świecie paradoksów i paradygmatów zarządzania”. Opracowania są utrzymane w optyce postaw, zachowań i relacji pomiędzy ludźmi w organizacji, a główne perspektywy rozważań obejmują: 1) przywództwo i role menedżerskie, 2) kompetencje pracownicze, 3) kapitał ludzki oraz 4) wybrane praktyki zarządzania kadrami, głównie nakierowane na motywację i zaangażowanie pracowników. Żywimy nadzieję, że lektura pomoże czytelnikom nieco lepiej odnaleźć się w świecie paradoksów i paradygmatów ludzkiej strony zarządzania.

Ewa Głuszek, Sylwia Stańczyk

Dagmara Lewicka

AGH Akademia Górniczo-Hutnicza, Kraków
e-mail: dagal@poczta.fm

Anna Rakowska

Uniwersytet im. Marie-Curie Skłodowskiej, Lublin
e-mail: a.rakowska@umcs.lublin.pl

WPLYW PRAKTYK ZZL NA ZAANGAŻOWANIE PRACOWNIKÓW W INNOWACYJNYCH PRZEDSIĘBIORSTWACH

THE INFLUENCE OF HRM PRACTICES ON THE EMPLOYEE ENGAGEMENT IN INNOVATIVE ENTERPRISES

DOI: 10.15611/noz.2016.2.09

Streszczenie: Celem opracowania było zidentyfikowanie wpływu organizacyjnych czynników, takich jak wspieranie rozwoju i wspieranie innowacyjności oraz subiektywnie ocenianej postawy samodoskonalenia na poziom zaangażowania pracowników (*employee engagement*). Ponadto w oparciu o przegląd literatury zidentyfikowano praktyki personalne, które w największym stopniu wpływają na kształtowanie poziomu zaangażowania pracowników. Wnioski z przeprowadzonego przeglądu praktyk personalnych posłużyły jako podstawa doprecyzowania problemu badawczego. Badania zostały przeprowadzone na grupie 530 pracowników trzech dobranych celowo podmiotów innowacyjnych. Analiza regresji wielorakiej umożliwiła wskazanie prawdopodobnych związków pomiędzy zmiennymi. Z badań wynika, że istotnie statystyczną rolę w kształtowaniu poziomu zaangażowania odgrywają praktyki personalne zorientowane na rozwój pracowników i wspieranie innowacyjności.

Słowa kluczowe: zaangażowanie pracowników (*employee engagement*), praktyki ZZL, wspieranie rozwoju, wspieranie innowacyjności, samodoskonalenie.

Summary: The purpose of the study was to identify the influence of organizational factors, such as: furthering the development and the promotion of innovation and subjectively assessed self development attitude on the level of employee engagement. The study was conducted among 530 employees of three deliberately chosen innovation entities. Multiple regression analysis also identified a probable relationships between variables.

Keywords: employee engagement, HRM practices, supporting development, fostering innovation, self development.

1. Wstęp

W literaturze przedmiotu istnieje zgodność co do przekonania, że zaangażowani pracownicy w znacznym stopniu przyczyniają się do osiągania sukcesu organizacji. Jednocześnie, w ostatnich czasach wskazuje się na spadek poziomu zaangażowania pracowników.

Z przeglądu literatury można wnioskować, że mimo dużego zainteresowania koncepcją zaangażowania, to w praktyce relatywnie rzadko można znaleźć raporty opisujące wyniki pomiaru zaangażowania pracowników. Według danych firmy Aon Hewitt (2013) czterech na dziesięciu pracowników nie jest zaangażowanych, a dwóch na dziesięciu jest całkowicie wycofanych. Natomiast z badań M. Juchnowicz [2012] wynika, że aż 36% pracowników jest niezaangażowanych. Autorka ta proponuje pomiar poziomu zaangażowania pracowników z wykorzystaniem autorskiego wskaźnika IZPO [Juchnowicz 2010]. Na polskim gruncie częściej niż wyniki badań zaangażowania można znaleźć wyniki badań dotyczących przywiązania pracowników do organizacji (*organizational commitment*) [Stankiewicz, Moczulska 2013; Lewicka, Książek 2015]. Na podstawie przeglądu literatury można także wnioskować, iż brakuje kompleksowych badań oraz modeli, które opisywałyby zależności między zaangażowaniem pracowników (*employee engagement*) a praktykami ZZL. Wielu autorów zauważa, że jeśli organizacja dąży do wysokiego poziomu zaangażowania, niezbędne jest zbudowanie i zastosowanie w tym celu zintegrowanego systemu zarządzania zasobami ludzkimi [Guest 2014; Sparrow 2014]. Z kolei R.R. Kehoe i P.M. Wright [2013] wskazują na relacje między praktykami systemów wysoce efektywnej pracy (HPWS) a postawami pracowników.

Budowanie zaangażowania w dobie gospodarki wiedzy jest coraz bardziej istotnym obszarem zainteresowania działów personalnych. Organizacje chcą zatrudniać kreatywnych, produktywnych pracowników, inicjujących zmiany, takich, którzy z przyjemnością i entuzjazmem wykonują swoją pracę, będąc równocześnie rzecznikami firmy w kontaktach zewnętrznych. Wydaje się, iż istotną rolę w procesie kształtowania i podtrzymywania zaangażowania powinny odgrywać właśnie działania w zakresie funkcji personalnej. W związku z tym założono, że praktyki ZZL w zakresie rozwoju pracowników w powiązaniu z praktykami wpływającymi na stymulowanie innowacyjnych postaw i inicjatywy pracowników powinny przyczyniać się do utrwalania wysokiego poziomu zaangażowania pracowników.

Za cel niniejszego opracowania przyjęto więc identyfikację zależności pomiędzy subiektywną oceną możliwości rozwoju, organizacyjnych zachęt mających na celu wspieranie innowacyjności i poziomu własnej aktywności jednostki w zakresie rozwoju a zaangażowaniem pracowników.

2. Przegląd literatury przedmiotu

2.1. Zaangażowanie pracowników (*employee engagement*)

Zaangażowanie pracowników odnosi się do pojęcia osobistego zaangażowania w pracę opracowanego przez W.A. Kahna [1990], który opisał, jak pracownik może doświadczać poczucia związku z pracą lub wycofania z pełnienia swoich ról w pracy. W swoim opracowaniu analizował problem wchodzenia w rolę zawodową w określonym momencie, głębokości wejścia w nią, a także ile pracownicy z siebie dają oraz w jakich warunkach wycofują się z roli [Kahn 1990, s. 692–695]. Na podstawie badań wskazał, że pracownicy zaangażowani są związani emocjonalnie i poznawczo ze swoją pracą, skoncentrowani na pracy, wyrażają w niej swoje „ja”, wykazują w pracy pozytywną i empatyczną postawę wobec współpracowników. Niezaangażowani pracownicy zachowują się pasywnie, nie wkładają w pracę energii, zadania wykonują mechanicznie, nie wykazują kreatywności, zachowują dystans w stosunku do pracy.

Konstrukt ten definiowany jest jako zaangażowanie i satysfakcja jednostki, a także entuzjazm w stosunku do pracy [Harter i in. 2002], stopień, w jakim jednostka jest oddana pracy i zaabsorbowana pełnieniem roli zawodowej, pozytywny stan świadomości związany z pracą, który charakteryzuje się wysokim poziomem energii w pracy, pasją, oddaniem i pełną koncentracją na pracy, która czasami manifestuje się niemożnością jej przerwania [Schaufeli i in. 2002]. Stan ten jest związany z pozytywnymi emocjami wobec pracy, takimi jak: duma czy przekonanie o jej znaczeniu, entuzjazm, inspiracja i odczuwanie wyzwań związanych z pracą. Jak wskazuje D. Robinson ze współpracownikami, zaangażowanie pracowników jest definiowane na wiele sposobów, a definicje i miary często brzmią jak inne lepiej znane i sprawdzone konstrukty, takie jak przywiązanie organizacyjne czy zachowania obywatelskie [Robinson i in. 2004]. Autorzy podkreślają, że stan zaangażowania zawiera wiele elementów obu tych konstruktywów, podkreślając jednak, że posiada on swoją odrębność.

W ujęciu psychologicznym traktuje się zaangażowanie pracowników jako przeciwny biegun do wypalenia zawodowego. C. Maslach i in. [2001] postulowali, by mierzyć zaangażowanie tym samym narzędziem co wypalenie, czyli kwestionariuszem MBI. W.B. Schaufeli i A.B. Bakker [2004] uważali jednak, że są to wprawdzie przeciwstawne pojęcia, ale nie we wszystkich wymiarach, co sprawia, że należy ich pomiaru dokonywać oddzielnie, gdyż relacja między parą przeciwstawnych stanów nie koniecznie musi być linearna.

J.R.B. Halbesleben na podstawie przeprowadzonej metaanalizy doszedł do wniosku, że zaangażowanie pracowników (*employee engagement*) jest pozytywnie związane z przywiązaniem do organizacji (*organizational commitment*), chęcią zmiany pracy ($p = 0,20$) oraz wydajnością ($p = 0,36$) [Albrecht i in. 2015, s. 8]. Z kolei

S.L. Albrecht ze współpracownikami [2015] i M. Juchnowicz [2014] podkreślają, że poza oddziaływaniem praktyk organizacyjnych, duży wpływ na zaangażowanie pracowników mają ich cechy osobiste, np. ekstrawersja. Dodatkowo M. Juchnowicz wskazuje na satysfakcję z pracy jako istotny czynnik mający wpływ na zaangażowanie pracowników [Juchnowicz 2014].

2.2. Organizacyjne wspieranie innowacyjności

Do czynników organizacyjnych stymulujących zachowania innowacyjne można zaliczyć m.in. kulturę organizacyjną zachęcającą do podejmowania ryzyka i kreatywności [Bilton, Cummings 2010], politykę personalną i praktyki personalne [Borkowska (red.) 2010], otwartą komunikację, strukturę organizacyjną pozbawioną biurokracji i rodzaj przywództwa [Jafri 2012; Cingöz, Akdoğan 2011]. M. Armstrong i A. Baron [2008] wskazują, że jedną z najważniejszych zalet przewagi konkurencyjnej uzyskanej dzięki wkładowi funkcji personalnej jest to, że jej naśladowanie stwarza duże trudności. Dzieje się tak dlatego, że cechy osobowości pracowników, kultura organizacji, style zarządzania, zdolności i procedury obowiązujące w firmie są niepowtarzalne.

R.M. Verburg i inni autorzy wskazują, że celem ZZL jest stymulowanie behawioralnych rezultatów w postaci zaangażowanych postaw i zachowań pracowników, zorientowanych na współpracę i partnerstwo [Verburg, Den Hartog 2004; Verburg i in. 2007]. To one prowadzą do efektów w postaci innowacji, produktywności i jakości. Wśród nich warto wskazać bardzo istotną rolę motywacji i systemu zachęt mających na celu wspieranie innowacyjności [Lewicka 2013] oraz upewnienie pracowników (*empowerment*). Ponadto jako czynniki wspierania innowacyjności wskazuje się: usprawnienie przepływu informacji, dostęp do wiedzy, stawianie pracownikom ambitnych celów i uświadamianie związku zadań pracowników z osiągnięciem celów firmy [Borkowska (red.) 2010]. Dużą rolę przypisuje się także wsparciu bezpośrednich przełożonych, którzy powinni prezentować postawę otwartości na innowacje wyrażaną poprzez: aprobatę dla aktywności, pomysłów, poszukiwań pracowników i wyrażania dla nich uznania, a także przykład własny. Niezbędnym warunkiem dla powstawania innowacji jest stwarzanie odpowiedniego klimatu dla innowacyjności, który można określić jako specyficzne powiązanie czynników obejmujących przekonania, wartości, normy i artefakty dotyczące organizacji przedsiębiorstwa, stylu komunikowania się i nawiązywania relacji pomiędzy interesariuszami, obowiązującego modelu przywództwa, systemu motywowania itp. Innowacyjności sprzyjają otwartość, swoboda działania, wsparcie dla twórczych pomysłów, zaufanie, współpraca. Ponadto wartości wspierające innowacyjność to np. dzielenie się wiedzą, tolerowanie ryzyka, otwartość na zmiany.

2.3. Związek praktyk zarządzania zasobami ludzkimi z zaangażowaniem pracowników

Wielokrotnie usiłowano wyjaśnić relacje między praktykami ZZL a zaangażowaniem pracowników, jednakże wnioski są niejednoznaczne [Guest 2014; Sparrow 2014]. Jednakże niektóre badania wskazują na związki między praktykami ZZL a wynikami organizacji, które są efektem wysokiego zaangażowania pracowników [Alfes i in. 2013; Sparrow 2014; Truss i in. 2013]. Zdaniem A. Rakowskiej i A. Sitko-Lutek [2015] na zaangażowanie w pracę mają także wpływ wsparcie ze strony organizacji i menedżera.

Na uwagę zasługuje model Albrechta i in. [2015], który opisuje związki między praktykami ZZL, zaangażowaniem a przewagą konkurencyjną organizacji. Autorzy wymieniają cztery kluczowe praktyki ZZL, które są w największym stopniu powiązane z zaangażowaniem pracowników. Autorzy założyli, że system ZZL wpływa na percepcję klimatu organizacyjnego, a klimat organizacyjny wpływa na zasoby pracownika, którymi są doświadczenie związane z bezpieczeństwem pracy, poczucie sensu i poczucie bycia potrzebnym w organizacji, które to wpływają na zaangażowanie. Ponadto jeśli praktyki ZZL mają pobudzać zaangażowanie, to nie mogą stanowić wyłącznie zbioru rutynowych działań, takich jak np. coroczne badanie zaangażowania. Kształtowanie zaangażowania musi stanowić integralny element polityki ZZL oraz musi być związane czterema praktykami ZZL, którymi są:

- selekcja,
- socjalizacja,
- zarządzanie wydajnością,
- szkolenia i rozwój.

Osoby aplikujące o pracę zazwyczaj poszukują stanowisk, które pozwolą im wykorzystać posiadane umiejętności, rozwijać nowe umiejętności, realizować się zawodowo. Jeśli organizacje chcą mieć zdolnych, zaangażowanych i przywiązanych pracowników, powinny oferować miejsca pracy, które pozwolą na dopasowanie roli oczekiwanej i roli przyjętej w organizacji. Właściwie przeprowadzona selekcja umożliwia zatrudnienie utalentowanych pracowników. Ponadto selekcja, a potem socjalizacja pomagają zatrzymać w organizacji zdolnych i zaangażowanych pracowników. Organizacje, które chcą zatrudniać energicznych i oddanych pracowników, muszą skoncentrować w trakcie selekcji na poszukiwaniu tych kandydatów, którzy potem będą chcieli się angażować [Guest 2014]. Należy także zwracać uwagę na cechy osobiste kandydatów, np. ekstrawertycy częściej niż introwertycy są skłonni się angażować. Ponadto wykazują się częstszą aktywnością i mają większy entuzjazm [Christian i in. 2011, s. 100].

Socjalizacja i adaptacja są także ważne dla budowania zaangażowania. W trakcie procesu socjalizacji pracownik dowiaduje się, jakie wartości, umiejętności, oczekiwania i zachowania są istotne dla pełnienia przekazywanej roli. Zazwyczaj w pierwszym okresie pracy większość przyjętych pracowników stara się wypaść

jak najlepiej. Jednak po przejściu próbnego okresu zaangażowanie może się zmniejszać. W.A. Kahn [1990] stwierdził, że poziom osobistego zaangażowania (*level of engagement*) jest zależny od trzech psychologicznych czynników: psychologicznie postrzeganego sensu pracy, psychologicznego bezpieczeństwa pracy, poczucia bycia potrzebnym w pracy (*psychological availability*). Wymienione czynniki są szczególnie ważne dla kształtowania postaw nowo przyjętych pracowników.

E.M. Mone i M. London [2010] zidentyfikowali pięć praktyk (HPWS), które mają duży wpływ na poziom zaangażowania: Są to: ustalanie poziomu wydajności i celów rozwojowych, dostarczanie bieżącej informacji zwrotnej i informacji dotyczącej osiągnięć i uznania, zarządzanie rozwojem pracowników, przeprowadzanie oceny pracowniczej, tworzenie klimatu zaufania i uprawomocnienie. Z kolei J.A. Gruman i A.M. Saks [2011] zaproponowali model, w którym zaangażowanie ma prowadzić do wysokiej wydajności. Zastosowano tu tradycyjne techniki, które mają zwiększać wydajność, ale z pewną modyfikacją. Techniki mają służyć stwarzaniu psychologicznych warunków do pojawienia się zaangażowania. Są to: umowa dotycząca wydajności (ustanawianie celów z pracownikiem); ułatwienia dotyczące zaangażowania (m.in. projektowanie miejsca pracy, doradztwo, wsparcie społeczne, szkolenia), ocena wydajności i zaangażowania, udzielanie informacji zwrotnej.

Czwartą grupą praktyk ZZL w modelu Albrechta i in. [2015], która ma wpływ na zaangażowanie, są szkolenia i rozwój. Szkolenia i procesy rozwojowe odgrywają ważną rolę w rozwoju kompetencji pracowników, ale mają także pozytywny wpływ na zaangażowanie [Luthans i in. 2010]. S. L. Albrecht i współpracownicy na podstawie przeglądu literatury doszli do wniosku, że zaangażowanie rośnie w sytuacji gdy pracownikom stawia się wyzwania oraz gdy pracownicy mają zasoby do ich realizowania [Albrecht i in. 2015, s. 18]. Ponadto pracownicy, którzy cechują się skutecznością, lepiej potrafią mobilizować zasoby pracy i bardziej się angażują w pracę. Zauważano także, że zaangażowani pracownicy potrafią lepiej rozwijać swoje zasoby. Autorzy wymieniają trzy działania zwiększające zaangażowanie pracowników:

- optymalne łączenie wymagań pracy i zasobów pracownika,
- optymalizację zasobów osobistych poprzez szkolenia,
- zachęcanie pracowników do projektowania własnej pracy.

W związku z tym konieczne są takie działania, jak: analiza wymagań pracy, pomiar i analiza posiadanych zasobów przez pracowników, pomiar zaangażowania, wyciąganie wniosków i okresowe wprowadzanie zmian. Badania potwierdzają relacje między wysokimi umiejętnościami pracownika a zaangażowaniem [Xanthopoulos i in. 2009], dlatego ważne jest umożliwianie pracownikom doskonalenia posiadanych kompetencji. Pracownicy, którzy mają pozytywną samoocenę swoich kompetencji, lepiej radzą sobie w środowisku pracy, a możliwość wpływania na kompetencje przez pracownika zwiększa motywację i wydajność. Jedną z dróg poprawy samooceny posiadanych kompetencji jest umożliwianie pracownikom wyboru zadań lub sposobu ich wykonywania. Ponadto pracownicy mogą rozwijać swoje zasoby pracy dzięki informacjom zwrotnym od przełożonych, a także poprzez mo-

bilizowanie swojej aktywności w sieciach społecznościowych, przez co dodatkowo stają się bardziej energiczni i oddani pracy ([Morrison 2014], za: [Albrecht i in. 2015, s. 18]).

Warto także zwrócić uwagę, że poziom zaangażowania pracowników może zależeć od tego, w jakich organizacjach przeprowadza się badania, ponieważ jest on wyższy w przypadku tzw. organizacji biznesowych niż w przypadku organizacji sektora publicznego [Rakowska i in. 2014].

Podsumowując: organizacje poprzez odpowiednie praktyki ZZL mogą wpływać na poziom zaangażowania pracowników. W szczególności kluczową rolę odgrywają procesy związane z możliwością wykorzystania i rozwoju własnych kompetencji pracownika.

2.4. Samodoskonalenie

Złożoność procesu rozwoju zawodowego sprawia, że wymaga on znacznego wysiłku i nastawienia na wprowadzanie zmian. Bardzo istotnym jego elementem jest samodoskonalenie, które charakteryzuje się tym, że pracownik bierze odpowiedzialność za własny rozwój, wyznacza cele rozwojowe i podejmuje inicjatywy, aby je zrealizować. Podobnie samodoskonalenie definiowane jest przez innych autorów. Według A. Rakowskiej i A. Sitko-Lutek [2000, s. 95] samodoskonalenie pozwala na pełną indywidualizację aktywności w zakresie doskonalenia się. J. Penc [2005, s. 303] z kolei podkreśla związek samodoskonalenia z realizowanymi zadaniami lub rozwiązywanymi problemami, wskazując, że proces ten oparty jest na poszukiwaniu wiedzy użytecznej i polega na uczeniu się na swych własnych doświadczeniach, obserwacjach, w procesie współpracy czy też na podstawie książek czy innych źródeł pisanych. Aktualnie podkreśla się, że za rozwój kariery odpowiedzialny jest w największym stopniu sam pracownik. Jest to związane z dokonującą się zmianą kontraktu psychologicznego, w którym pracodawcy nie oferują już pracy na całe życie, ale też nie oczekują dożgonnej lojalności. W tym kontrakcie pracodawca odpowiedzialny jest za zapewnienie pracownikowi inspirującego środowiska, w którym ten może się rozwijać i uczyć oraz zdobywać doświadczenie i umiejętności podnoszące jego wartość na rynku pracy (*employability*). W zamian pracodawca oczekuje wnoszenia istotnej wartości do firmy i przejęcia odpowiedzialności za własną karierę. W związku z tym samodoskonalenie staje się koniecznością wynikającą nie tylko z wewnętrznych potrzeb rozwojowych, ale i z oczekiwań zewnętrznych.

3. Metodyka badania

W niniejszym badaniu przyjęto założenie o prawdopodobnym wpływie organizacyjnych możliwości rozwoju i działań mających na celu wspieranie innowacyjności oraz oceny własnej aktywności w zakresie samodoskonalenia na zaangażowanie pracowników (*employee engagement*). W celu weryfikacji przyjętej hipotezy zastosowano analizę regresji wielorakiej.

W związku z tym zadano następujące pytania badawcze:

1. Czy praktyki ZZL związane z rozwojem pracowników są skorelowane z zaangażowaniem pracowników?
2. Czy pozytywna postawa wobec samodzielnego rozwoju pracownika jest skorelowana z zaangażowaniem pracowników?
3. Czy praktyki ZZL związane z kreowaniem innowacyjnych rozwiązań są skorelowane z zaangażowaniem pracowników?

3.1. Dobór i opis próby

Badania zostały zrealizowane w ramach projektu badawczego NCN¹. Dobór przedsiębiorstw miał charakter celowy (średnie i duże innowacyjne przedsiębiorstwa). W badaniu prezentowanym do celów niniejszej publikacji brały udział trzy przedsiębiorstwa. Dwa z nich to duże przedsiębiorstwa (spółki akcyjne Skarbu Państwa; branża energetyczna, branża chemiczna) oraz przedsiębiorstwo średniej wielkości, prywatne, działające w branży usług medycznych. Z 631 otrzymanych kwestionariuszy poprawnie wypełnionych było 530. W grupie 530 respondentów kadra kierownicza stanowiła 16,6%, specjaliści 52,3%, a pracownicy wykonawczy 15,1%. Z kolei z uwagi na rodzaj wykonywanych zadań struktura próby jest następująca:

- zadania i prace techniczne, produkcja, utrzymanie ruchu – 49,57%,
- zadania administracyjne, organizacyjne, prawne, kadrowe – 27,40%,
- zadania w obszarze finansów, rachunkowości, sprawozdawczości – 12,10%,
- prace projektowe, badania, innowacje – 3,90%,
- prace związane z technologiami i technikami informatycznymi – 3,60%,
- marketing, sprzedaż, logistyka – 3,40%.

3.2. Zastosowane narzędzia

W badaniu zastosowano kwestionariusz ankiety ze skalą porządkową pięciopunktową (17 twierdzeń). W pierwszej części dotyczącej oceny zaangażowania wykorzystano kwestionariusz UWES (9 twierdzeń według Utrecht Work Engagement Scale [www.Schaufeli.com]) badający trzy składowe zaangażowania: wigor (np. „w pracy czuję, że rozpira mnie energia”, „kiedy rano wstaję, mam ochotę iść do pracy”); dedykację, oddanie się pracy (np. „jestem oddany swojej pracy”, „moja praca jest dla mnie natchnieniem”), absorpcję (np. „czuję się szczęśliwy, kiedy intensywnie pracuję”, „zatracam się, kiedy pracuję”).

W pozostałej części kwestionariusza zamieszczono twierdzenia służące do pomiaru dwóch zmiennych, które wcześniej zostały opracowane przez autorów niniejszego artykułu: wsparcia rozwoju i wsparcia innowacyjności [Lewicka 2010]. Wsparcie rozwoju w organizacji badano w oparciu o 4 twierdzenia (np. „moja orga-

¹ Potencjał kompetencyjny wybranych grup pracowników w aspekcie zarządzania różnorodnością w innowacyjnych przedsiębiorstwach” (2013/09/B/HS4/01307).

nizacja/dział kadr wspiera doskonalenie moich kompetencji”, „organizacja w pełni wykorzystuje mój potencjał”), oraz wsparcie innowacyjności (3 twierdzenia) (np. „formalne praktyki stosowane w mojej organizacji sprzyjają poszukiwaniu nowych innowacyjnych pomysłów przez pracowników”). Dodatkowo wykorzystano pojedyncze twierdzenie dotyczące samodoskonalenia („sam/a biorę odpowiedzialność za swoje doskonalenie”). Współczynniki α Cronbacha są następujące: zaangażowanie całkowite (9 pozycji) 0,814; wigor (3 pozycje) 0,690; dedykacja (3 pozycje) 0,717; absorpcja (3 pozycje) 0,610; wsparcie rozwoju (4 pozycje) 0,734; wsparcie innowacyjności (3 pozycje) 0,899.

4. Wyniki badania

W pierwszym kroku obliczono współczynniki korelacji Spearmana (tab. 1), a następnie obliczono modele regresji dla każdej ze poszczególnych składowych zaangażowania oraz dla całościowego zaangażowania.

Tabela 1. Współczynniki korelacji Spearmana

| | Wigor | Dedykacja | Absorpcja | Wspieranie rozwoju | Wspieranie innowacyjności | Samodoskonalenie |
|---------------------------|--------|-----------|-----------|--------------------|---------------------------|------------------|
| Wigor | 1,000 | ,664** | ,428** | ,321** | ,421** | ,309** |
| Dedykacja | ,664** | 1,000 | ,421** | ,384** | ,493** | ,249** |
| Absorpcja | ,428** | ,421** | 1,000 | ,203** | ,268** | ,176** |
| Wspieranie rozwoju | ,321** | ,384** | ,203** | 1,000 | ,586** | ,089* |
| Wspieranie innowacyjności | ,421** | ,493** | ,268** | ,586** | 1,000 | ,196** |
| Samodoskonalenie | ,309** | ,249** | ,176** | ,089* | ,196** | 1,000 |

* Korelacja istotna na poziomie 0,05 (dwustronnie); ** korelacja istotna na poziomie 0,01 (dwustronnie).

Źródło: opracowanie własne.

Na podstawie danych z tab. 1 można zauważyć, że najsilniejsze są związki praktyk związanych ze wspieraniem innowacyjności i dotyczą każdej z trzech składowych zaangażowania, tj. wigoru, dedykacji i absorpcji. Nieco słabsze są związki praktyk związane ze wspieraniem rozwoju pracowników. Ponadto wspieranie innowacyjności jest najsilniej związane z oddaniem się pracy (dedykacją; $r = 0,49$). Można to interpretować w ten sposób, iż wprowadzając odpowiednie praktyki wspierania innowacyjności, można wpływać na poziom zaangażowania.

Zmienna wspieranie rozwoju (w oparciu o praktyki ZZL) jest także najmocniej skorelowana z dedykacją, ($r = 0,38$). Z kolei samodoskonalenie wykazuje najsłabsze skorelowanie ze składowymi zaangażowania (wigor $r = 0,309$, dedykacja $r = 0,249$,

absorpcja $r = 0,176$), co może się wiązać z tym, iż chęć samodoskonalenia jest w dużej mierze związana z cechami osobniczymi pracownika i w mniejszym stopniu może być kształtowana przez praktyki ZZZL. Nie oznacza to jednak, że nie może mieć wpływu na zaangażowanie.

Aby można było lepiej poznać prawdopodobne związki, zbudowano modele regresji wielorakiej. W tworzeniu modeli regresji zmiennych wpływających na poziom zaangażowania pracowników założono, iż na zaangażowanie pracowników wpływ mają następujące zmienne: x_1 – wsparcie innowacyjności, x_2 – wsparcie rozwoju, x_3 – samodoskonalenie. Jednakże, jak wynika z tab. 1, istnieje relatywnie silny związek między dwoma zmiennymi niezależnymi, tj. x_1 (wsparcie innowacyjności), a x_2 (wsparcie rozwoju $r = ,586^{**}$). Dodatkowo jest on silniejszy niż związki między zmiennymi zależnymi i niezależnymi, co ogranicza możliwości zastosowania modelu regresji wielorakiej. Metodą eliminacji wstecznej przeprowadzono symulację dla modeli z trzema zmiennymi, oraz obliczono korelacje cząstkowe i semicząstkowe między zmiennymi (x_1 i x_2). Następnie dokonano eliminacji jednej z tych zmiennych. W przypadku zmiennej zależnej wigor, wybrano model, który opisuje tab. 2.

Tabela 2. Czynniki wpływające na poziom wigoru w pracy

| Zmienne | Współczynnik niestandardowy | | Współczynnik standardowy β | Test t | Istotność $p < 0,05$ |
|---------------------------|-----------------------------|------------------|----------------------------------|----------|----------------------|
| | b | błąd standardowy | | | |
| Stała | 2,614 | ,124 | | 21,043 | ,000 |
| Wspieranie innowacyjności | ,227 | ,028 | ,335 | 8,207 | ,000 |
| Samodoskonalenie | ,160 | ,030 | ,218 | 5,350 | ,000 |

Źródło: opracowanie własne.

$$\hat{Y} \text{ wigor} = 2,614 + 0,227 \times \text{wsp. innow.} + 0,160 \times \text{samodosk.}$$

$R^2 = 0,208$, błąd standardowy oszacowania = 0,58, $F = 70,35$ (istotność ,000).

$R^2 = 0,208$ oznacza to, że ok. 21% zmienności zmiennej, jaką jest wigor, jest wyjaśniane za pomocą zmiennych niezależnych, jakimi są tu wsparcie innowacyjności oraz samodoskonalenie.

Podobnie postąpiono w przypadku zmiennej zależnej, jaką jest dedykacja (wyeliminowano zmienną możliwości rozwoju w organizacji). Charakterystykę modelu zamieszczono w tab. 3.

Tabela 3. Czynniki wpływające na poziom dedykacji w pracy

| Zmienne | Współczynnik niestandardowy | | Współczynnik standardowy β | Test t | Istotność $p < 0,05$ |
|---------------------------|-----------------------------|------------------|----------------------------------|----------|----------------------|
| | b | błąd standardowy | | | |
| Stała | 2,87 | ,123 | | 23,249 | ,000 |
| Wspieranie innowacyjności | ,288 | ,028 | ,422 | 10,479 | ,000 |
| Samodoskonalenie | ,095 | ,030 | ,128 | 3,171 | ,002 |

Źródło: opracowanie własne.

$$\hat{Y} \text{ dedykacja} = 2,87 + 0,288 \times \text{wsp. innow.} + 0,095 \times \text{samodosk.}$$

$$R^2 = 0,23, \text{ błąd standardowy oszacowania} = 0,58, F = 79,780 \text{ (istotność ,000).}$$

W tym przypadku R^2 jest nieco wyższy i świadczy o tym, że ok. 23% zmienności zmiennej, jaką jest dedykacja, jest wyjaśniane za pomocą wsparcia innowacyjności oraz samodoskonalenia. W przypadku trzeciego modelu, podobnie jak wcześniej, dokonano obliczeń dla trzech zmiennych niezależnych, a następnie wyeliminowano jedną zmienną, tj. wsparcie innowacyjności (istotność = 0,084, korelacja cząstkowa (0,75), semicząstkowa (0,72). Obliczenia dotyczące modelu dla absorpcji z dwoma zmiennymi zawiera tab. 4.

Tabela 4. Czynniki wpływające na poziom absorpcji w pracy

| Zmienne | Współczynnik niestandardowy | | Współczynnik standardowy β | Test t | Istotność $p < 0,05$ |
|--------------------|-----------------------------|------------------|----------------------------------|----------|----------------------|
| | b | błąd standardowy | | | |
| Stała | 2,886 | ,153 | | 18,845 | ,000 |
| Wspieranie rozwoju | ,163 | ,032 | ,216 | 5,166 | ,000 |
| Samodoskonalenie | ,106 | ,029 | ,152 | 3,643 | ,000 |

Źródło: opracowanie własne.

$$\hat{Y} \text{ absorpcja} = 2,88 + 0,163 \times \text{wsp. rozw.} + 0,106 \times \text{samodosk.}$$

$$R^2 = ,075; \text{ błąd standardowy oszacowania} = ,60240, F = 21,517.$$

W tym przypadku R^2 jest znacznie niższe, ponieważ tylko ok. 8% zmienności zmiennej, jaką jest absorpcja w pracy, wyjaśnia wsparcie rozwoju oraz samodoskonalenie. Może to mieć związek z tym, że cechy osobowości i dopasowanie człowieka do charakteru pracy mają znaczenie dla poziomu absorpcji. W tym przypadku słuszne może być wykorzystanie innych niż tu przyjęte praktyk ZZL, np. mogą to być optymalne łączenie wymagań pracy i zasobów pracownika, zachęcanie pracowników do projektowania własnej pracy [Albrecht i in. 2015] oraz uwzględnianie w procesach rekrutacji i adaptacji czynników sprzyjających zaangażowaniu. Wymaga to jednak konstrukcji innego modelu badawczego.

Przeprowadzono także obliczenia dla całościowego modelu zaangażowania dla trzech zmiennych, a następnie wyeliminowano zmienną samodoskonalenie (istotność ,055). Dokonano obliczeń dla dwóch modeli zaangażowania całkowitego z jedną zmienną tj. wsparciem rozwoju i wsparciem innowacyjności. Jednakże ze względu na stosunkowo małe R^2 , związki między x_1 oraz x_2 i związki między trzema składowymi zaangażowania, w tym przypadku słuszne wydaje się poszukiwanie innej metody niż metoda regresji wielorakiej.

5. Konkluzje

1. Wyniki badań pozwalają pozytywnie odpowiedzieć na wszystkie trzy pytania badawcze dotyczące skorelowania praktyk ZZL (wspieranie rozwoju pracowników, wspieranie innowacyjności) oraz pozytywnej postawy wobec samodzielnego rozwoju z zaangażowaniem pracowników. Jednak różna jest siła tych związków w zależności od typu składowej zaangażowania. Najsilniejszy związek dotyczy wspierania innowacyjności.

2. Najsłabsze są związki wspierania innowacyjności oraz wspierania rozwoju z absorpcją, co może wynikać ze specyfiki tej składowej i wiązać się z cechami osobniczymi respondentów. W tym przypadku należy rozważyć praktyki ZZL, które mają związek z dopasowaniem pracownika do charakteru pracy. Jak wynika z literatury, do takich praktyk można by zaliczyć właściwą selekcję, adaptację, udział pracownika przeprojektowywaniu pracy [Guest 2014].

3. Z literatury wynika, że stwarzanie szans rozwoju zwiększa zaangażowanie pracowników [Xanthopoulou i in. 2009]. W badaniach potwierdzono istnienie takich korelacji.

4. Najsłabsze są związki samodoskonalenia z zaangażowaniem. W przyszłych badaniach można tę zmienną odrzucić i uwzględnić inne zmienne. Ta zmienna wydaje się także związana z cechami jednostkowymi (wartości postawy).

5. Zaprezentowane tu modele regresji wielorakiej w każdym przypadku mają stosunkowo małe R^2 (23, 21, 8%), co może świadczyć o tym, że oprócz wymienionych zmiennych istnieją także inne, niebrane tu pod uwagę zmienne, które mają wpływ na poziom zaangażowania. Na przykład zdaniem M. Juchnowicz w budowaniu zaangażowania dużą rolę poza czynnikami organizacyjnymi odgrywają czynniki osobowościowe oraz satysfakcja z pracy [Juchnowicz 2014]. Jednakże modele z R^2 23%, 21%, wskazujące na wpływ zmiennych: wspieranie innowacyjności i samodoskonalenie na wymiary zaangażowania w pracę (dedykację i wigor), są już satysfakcjonujące dla podjęcia się próby kształtowania zaangażowania pracowników w oparciu o praktyki organizacyjne.

6. Uzyskane wyniki świadczą o szczególnej roli technik związanych ze wspieraniem innowacji w kształtowaniu zaangażowania. Można także przypuszczać, że słaby związek technik wspierania innowacyjności z absorpcją ($r = ,268^{**}$) wynika z jej specyfiki, która jest stanem całkowitej koncentracji na pracy, stanem pochłonięcia nią bez reszty oraz trudnością z oderwaniem od niej. Taki stan związany jest z motywacją wewnętrzną i chęcią uzyskania zadowolenia w wyniku wykonywanej pracy. Wydaje się że czynnik *wspieranie innowacyjności*, związany ze stymulacją zewnętrzną, w niewielkim stopniu może wpływać na osiągnięcie takiego stanu. Natomiast zmiana charakteru pracy i dopasowanie jej do zdolności i potrzeb pracownika mogą istotnie zwiększyć poziom absorpcji. Może to także oznaczać, że trudne będzie znalezienie jednego modelu dla całościowego zaangażowania, ponieważ każda ze składowych może wykazywać różne związki i o różnej sile z poszczególnymi praktykami ZZL.

7. W przyszłości konieczne jest uwzględnienie w modelu dodatkowych praktyk ZZL oraz klimatu organizacyjnego. Ze względu na złożoność związków między zmiennymi występującymi w modelu zastosowany tu model regresji wielorakiej nie daje w pełni zadowalających rezultatów. Jednakże w początkowej fazie poszukiwań był on zasadny dla określenia dalszych kierunków poszukiwań. W trakcie kolejnych badań warto byłoby się skupić na potwierdzeniu wzbogaconego modelu, w oparciu o metodę modelowania równań strukturalnych (SEM).

Literatura

- Albrecht S.L., Bakker A.B., Gruman J.A., Macey W.H., Saks A.M., 2015, *Employee engagement, human resource management practices and competitive advantage: An integrated approach*, Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance, vol. 2, no. 1, s. 7-35.
- Alfes K., Shantz A.D., Truss C., Soane E.C., 2013, *The link between perceived human resource management practices, engagement and employee behavior: A moderated mediation model*, International Journal of Human Resource Management, vol. 24, no. 2, s. 330-351.
- Armstrong M., Baron A., 2008, *Human Capital Management: Achieving Added Value through People*, Kogan Page, London.
- Bilton C., Cummings S., 2010, *Creative Strategy: Reconnecting Business and Innovation*, Wiley-Blackwell.
- Borkowska S. (red.), 2010, *Rola ZZL w kreowaniu innowacyjności organizacji*, C.H. Beck, Warszawa.
- Christian M.S., Garza A.S., Slaughter J.E., 2011, *Work engagement: A quantitative review and test of its relations with task and contextual performance*, Personnel Psychology, vol. 64, no. 1, s. 89-136.
- Cingöz A., Akdoğan A.A., 2011, *An empirical examination of performance and image outcome expectation as determinants of innovative behavior in the workplace*, Procedia – Social and Behavioral Sciences, vol. 24, s. 847-853.
- Gruman J.A., Saks A.M., 2011, *Performance management and employee engagement*, Human Resource Management Review, vol. 21, no. 2, s. 123-136.
- Guest D.E., 2014, *Employee engagement: A skeptical analysis*, Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance, vol. 1, no. 2, s. 141-156.
- Harter J., Schmidt, Frank L., Hayes T., 2002, *Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis*, Journal of Applied Psychology, vol. 87, no. 2, s. 268-279.
- Jafri H., 2012, *Psychological capital and innovative behaviour: An empirical study on apparel fashion industry*, Journal of Contemporary Management Research, vol. 6, no. 1, s. 42-52.
- Juchnowicz M., 2010, *Zarządzanie przez zaangażowanie pracowników*, PWE, Warszawa.
- Juchnowicz M., 2012, *Zaangażowanie w pracę. Sposoby oceny i motywowanie*, PWE, Warszawa.
- Juchnowicz M., 2014, *Satysfakcja zawodowa pracowników. Kreator kapitału ludzkiego*, PWE, Warszawa.
- Kahn W.A., 1990, *Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work*, Academy of Management Journal, vol. 33, no. 4, s. 692-724.
- Kehoe R.R., Wright P.M., 2013, *The impact of high-performance human resource practices on employees' attitudes and behaviors*, Journal of Management, vol. 39 no. 2, s. 366-391.
- Lewicka D., 2010, *The impact of HRM on creating proinnovative work environment*, International Journal of Innovation and Learning, vol. 7, no. 4, s. 430-449.

- Lewicka D., 2013, *Supporting innovation through HRM practices – importance of motivation*, International Journal of Innovation and Learning, vol. 14, no. 2, s. 217-240.
- Lewicka D., Książek D., 2015, *Rola zaufania jako czynnika wzmacniającego zaangażowanie afektywne pracowników w polskich organizacjach*, Marketing i Rynek, nr 5, s. 1174-1185.
- Luthans F., Avey J.B., Avolio B.J., Peterson S.J., 2010, *The development and resulting performance impact of positive psychological capital*, Human Resource Development Quarterly, Vol. 21, no. 1, s. 41-67.
- Maslach C., Schaufeli W.B., Leiter M.P., 2001, *Job burnout*, Annual Review of Psychology, vol. 52, s. 397-422.
- Mone E.M., London M., 2010, *Employee Engagement through Effective Performance Management: A Practical Guide for Managers*, Routledge, New York.
- Morrison E.W., 2014, *Employee voice and silence*, Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, vol. 1, s. 173-197.
- Penc J., 2005, *Role i umiejętności menedżerskie*, Difin, Warszawa.
- Rakowska A., Sitko-Lutek A., 2000, *Ddoskonalenie kompetencji menedżerskich*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Rakowska A., Sitko-Lutek A., 2015, *Zarządzanie zróżnicowanymi zasobami ludzkimi – koncepcja i model*, [w:] Kaczmarek J., Szymła W. (red.), *Teoria i praktyka zarządzania w obliczu nowych wyzwań*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków.
- Rakowska A., Valdés-Conca J., de Juana-Espinosa S., 2014, *Affecting factors of public employees' organizational commitment*, International Journal of Synergy and Research, vol. 3, s. 5-26.
- Robinson D., Perryman S., Hayday S., 2004, *The Drivers of Employee Engagement. IES Report 408*, Institute for Employment Studies, Brighton.
- Schaufeli W.B., Bakker A.B., 2004, *Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study*, Journal of Organizational Behavior, vol. 25, no. 3, s. 293-315.
- Schaufeli W.B., Salanova M., González-Romá V., Bakker A.B., 2002, *The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach*, Journal of Happiness Studies, vol. 3, no. 1, s. 71-92.
- Sparrow P., 2014, *Strategic HRM and employee engagement*, [w:] Truss C., Delbridge R., Alfes K., Shantz A., Soane E. (red.), *Employee Engagement in Theory and Practice*, Routledge, London–New York, s. 99-115.
- Stankiewicz J., Moczulska M., 2013, *Wartości jako czynnik warunkujący zaangażowanie pracowników w organizacji w świetle badań empirycznych*, Kwartalnik Zarządzanie i Finanse, vol. 4, nr 1, s. 333-345.
- Truss C., Shantz A., Soane E., Alfes K., Delbridge R., 2013, *Employee engagement, organisational performance and individual well-being: Exploring the evidence, developing the theory*, International Journal of Human Resource Management, vol. 24, no. 14, s. 2657-2669.
- Verburg R.M., Den Hartog D.N., 2004, *High performance work systems, organisational culture and firm effectiveness*, Human Resource Management Journal, vol. 14, no. 1, s. 55-78.
- Verburg R.M., Den Hartog D.N., Koopman P.L., 2007, *Configurations of human resource management practices: A model and test of internal fit*, The International Journal of Human Resource Management, vol. 18, no. 2, s. 184-208.
- www.Schaufeli.com.
- Xanthopoulou D., Bakker A.B., Demerouti E., Schaufeli W.B., 2009, *Reciprocal relationships between job resources, personal resources, and work engagement*, Journal of Vocational Behavior, vol. 74, no. 3, s. 235-244.