

Anna Szabowska-Walaszczyk, Andrzej Brzozowski,
Anna Maria Zawadzka

Rozwój zasobów ludzkich a efektywność zachowań pracowników: pośredniczący wpływ zaangażowania pracowników

W artykule przeanalizowano relację pomiędzy rozwojem zasobów ludzkich (*Human Resource Development* – HRD) i zaangażowaniem pracowników, którego kluczową rolę w zapewnianiu sukcesu firmom potwierdza coraz więcej wyników badań (MacLeod, Clarke, 2009).

Celem HRD jest stworzenie środowiska pracy, które pozwoli pracownikom na wykorzystanie ich pełnego potencjału oraz umożliwi osiągnięcie lepszych rezultatów (*performance*). Wyniki badań pokazują jednak, że zaangażowanie pracowników jest mediatorem wpływu HRD na wyniki i efektywność zachowań w pracy. Działania rozwijające potencjał pracowników jednocześnie budują zaangażowanie, które prowadzi do korzystnych zachowań pracowników. Aby potwierdzić tę rolę zaangażowania pracowników, autorzy przeanalizowali wyniki badań z projektu Barometr Zaangażowania®, pochodzące z trzech firm produkcyjnych działających w Polsce (łącznie 905 uczestników).

Słowa kluczowe: zaangażowanie pracowników (*employee engagement*), determinanty zaangażowania (*drivers of engagement*), rozwój zasobów ludzkich (*human resource development* – HRD), efektywność zachowań (*performance*), zachowanie (*proactive behavior*), szkolenia (*training*), rozwój (*growth*), uczenie się (*learning*), wykorzystanie wiedzy i umiejętności (*use of knowledge and skills*)

HRD i zaangażowanie pracowników! fundament sukcesu w biznesie

W czasach szybkiego i ciągłego rozwoju technologicznego menedżerowie najwyższego szczebla rozumieją, że pracownicy będący ekspertami w swojej dziedzinie stanowią prawdziwą wartość dla organizacji. Coraz więcej firm opiera wręcz swoją

1 Barometr Zaangażowania® to metodologia i narzędzie badawcze pozwalające na pomiar zaangażowania, jego determinant i korzystnych zachowań oraz wprowadzanie zmian <<http://barometrzaangazowania.com>>.

strategię na kapitale ludzkim, a wiedza specjalistyczna i kompetencje pracowników nie są tylko zasobem, którym trzeba zarządzać, ale źródłem przewagi konkurencyjnej (por: Armstrong, 2009, s. 10). Bycie ekspertem jest rozumiane bowiem jako optymalny lub oczekiwany poziom wykonywania obowiązków, pozwalający sprostać wymogom organizacji (Torraco, Swanson, 1995). Koncentracja na wiedzy pracowników i rozwoju niezbędnych kompetencji staje się zatem nową strategią osiągnięcia celów biznesowych, co oznacza zmianę oczekiwań wobec zespołów HR, odpowiedzialnych za efektywność pracowników.

Takie podejście można odnieść do klasycznego już modelu zarządzania zasobami ludzkimi (*Human Resource Management* – HRM) opracowanego przez Davida Guesta (1997). Zakładał on, że działania zorientowane na rozwój zasobów ludzkich prowadzą do specyficznych stanów (jak np. zaangażowanie pracowników), których wynikiem są oczekiwane zachowania (*performance*) pracowników oraz lepsze efekty biznesowe. Związek ten jest nie tylko teoretyczny, ale również potwierdzony badaniami. Przykładowo, badania prowadzone na międzynarodowej europejskiej próbie pokazały, że lepsza jakość praktyk HRM prowadzi do: większego oddania pracy, lepszej efektywności, lojalności oraz – co więcej – zwiększonego dobrostanu pracowników (Guest i wsp., 2010).

Związek HRM i efektywności zachowań pracowników widoczny jest zwłaszcza w obszarze HRD, niezależnie czy jest on postrzegany jako część HRM czy też jako proces komplementarny (por. Pochtowski, 2008, s. 273). Na przykład Swanson (2001) w swoim modelu integracyjnym definiuje HRD jako „proces rozwoju i wyzwalania ludzkiego potencjału przez rozwój organizacji (OD) oraz szkolenie i rozwój pracowników w celu poprawy efektywności” (*Ibidem*, s. 304). Dlatego też może być postrzegany jako podstawa sukcesu przedsiębiorstwa, która wpływa na rozwój poszczególnych obszarów biznesu. Założenia te można również odnieść do systemu zarządzania strategicznego Kaplana i Nortona (1992), w którym założono istnienie czterech perspektyw: finansowej, klienta, procesów oraz rozwoju (por. rys. 1).

Jednak owa poprawa wyników biznesowych będąca skutkiem działań w ramach HRD jest rezultatem pośrednim (*distal outcome*), który jest poprzedzony przez bardziej bezpośrednie rezultaty (*proximal outcome*) – na co zwracają uwagę Gruman i Saks (2011). Wyniki badań sugerują, że istotnym mediatorem w przypadku rozwoju kapitału ludzkiego jest zaangażowanie pracowników. Co potwierdza, że jest to stan korzystny dla pracowników i pracodawców, ponieważ pozwala na osiągnięcie celów firmy poprzez realizację potencjału i dobrostan pracowników (por. rys. 1).

Rysunek 1. HRD jako fundament sukcesu poprzez związek z zaangażowaniem pracowników



Źródło: opracowanie własne na podstawie Kaplan i Norton, 1992

W ciągu ostatnich dwudziestu lat praktycy i badacze mogli zaobserwować rosnące zainteresowanie zaangażowaniem. Kolejne wyniki badań potwierdzały związek tego stanu z: większą produktywnością (efektywnością) w sprzedaży i zarządzaniu kosztami, lojalnością klientów, obniżeniem fluktuacji i absencji (poprawy dobrostanu) pracowników, co w efekcie prowadzi do lepszych wyników finansowych (por.: MacLeod, Clarke, 2009; Rath, Harter, 2010; Bakker, 2011; Szabowska-Walaszczyk i wsp., 2013). Co więcej, badania pokazują, że zaangażowanie jest stanem dużo silniej związanym z wynikami i zachowaniami pracowników (zarówno tymi oczekiwanymi, jak i wykraczającymi poza normę) niż ich inne postawy, jak np. satysfakcja z pracy, identyfikacja z pracą, przywiązanie do organizacji (Christian i wsp., 2011).

Procesy HRD budują zaangażowanie

W jaki jednak sposób możliwość uczestniczenia w szkoleniach może wpływać na zaangażowanie? Podczas badań mających na celu stworzenie „przepisu” na angażujące środowisko pracy znaleziono wiele niezbędnych składników, jak na przykład: wiara w przywództwo, sprawiedliwość, identyfikacja z celami, informacje zwrotne,

docenianie pracowników. Jednak te najważniejsze, których związek z zaangażowaniem potwierdzono wielokrotnie, to możliwości wzrostu i rozwoju.

Salanova i Schaufeli (2010) stworzyli listę działań HR wpływających na zaangażowanie pracowników (i jego poziom wśród pracowników), które można odnieść właśnie do obszaru rozwoju zasobów ludzkich. Znajdziemy wśród nich: ocenę pracowników sprzyjającą dopasowaniu, (prze)projektowanie stanowisk pracy w sposób zwiększający potencjał motywacyjny i zmniejszający obciążenie, rozwój przywództwa transformacyjnego, szkolenie pracowników i zarządzanie karierą. Podobnie, Gruman i Saks (2011) sugerują, że zwiększanie zaangażowania jest ściśle związane z zarządzaniem opartym o rezultaty, w którym istotną rolę pełni wyznaczanie celów, ocena i udzielanie informacji zwrotnych oraz *coaching* i możliwość szkolenia.

Związek między zaangażowaniem a HRD został również potwierdzony w kilku badaniach. Salanova i wsp. (2005) przeprowadzili badanie w 114 jednostkach biznesowych opartych na obsłudze klienta – istotnymi czynnikami kształtującymi zaangażowanie były: przydatność szkoleń, dostęp do zasobów, jak również autonomia. Z kolei Xanthopoulou i wsp. (2009a) w podobnym badaniu, przeprowadzonym wśród pracowników barów typu *fast-food*, wykazali, że poziom zaangażowania i osiągnięte wyniki wiązały się z otrzymywaniem informacji zwrotnych oraz coachingiem prowadzonym przez menedżera.

Potwierdzono również, że większe zaangażowanie wiązało się z oceną działań przelożonego, między innymi w zakresie wspierania rozwoju pracowników. Co więcej, wykazano, że zaangażowani pracownicy oceniają siebie jako bardziej wytrwałych, bardziej innowacyjnych i wykraczających poza obowiązki. Zaangażowani pracownicy oceniali również wyżej posiadane możliwości rozwoju w zatrudniającej organizacji (Szabowska-Walaszczyk, Zawadzka, 2011). Również badania prowadzone przez IES (Institute of Employment Studies w Wielkiej Brytanii, por. Robinson i wsp., 2004, 2007) pokazują, że czynnikiem istotnie wpływającym na zaangażowanie jest poczucie docenienia i uznania, które wynika z oceny takich elementów środowiska pracy, jak: szkolenia, rozwój i kariera oraz rezultaty i ocena.

Zaangażowanie pracowników i wyniki pracy

Wpływ zaangażowania pracowników na rezultaty biznesowe jest możliwy, ponieważ zaangażowanie prowadzi do podejmowania przez pracowników zachowań korzystnych dla pracodawcy. Badacze odnoszą się do takich terminów, jak: działania w ramach obowiązków oraz wykraczające poza nie (*in-role, extra-role performance*), dobrowolny wysiłek (*discretionary effort*) oraz zachowania obywatelskie (*organizational citizenship behavior – OCB*).

Na przykład Hakanen i wsp. (2008) wykazali, że zaangażowani pracownicy przejawiają więcej inicjatywy i zgłaszają więcej pomysłów usprawniających procesy organizacyjne (w badaniu brało udział ponad 2500 respondentów). Badania dziennikowe przeprowadzone przez Sonnentag (2003) pokazały natomiast, że poziom zaangażowania pozwalał przewidywać podejmowanie proaktywnych zachowań, rozumianych jako inicjatywa oraz dążenie do uczenia się. Interesujące badania, nie bazujące na samoocenie respondentów, przeprowadzili Bakker i wsp. (2011): silnie zaangażowani pracownicy, których cechowała sumienność, byli oceniani przez menedżerów jako lepiej wykonujący obowiązki i bardziej zorientowani na aktywne uczenie się.

Przyczyną tego, że zaangażowani pracownicy są bardziej proaktywni, chcą rozwijać swoje umiejętności i wykraczać poza tzw. strefę komfortu (*comfort zone*), realizując zadania, są posiadane zasoby osobiste. Są to przekonania na temat własnych kompetencji, możliwości kontrolowania i wpływania na otoczenie, jak na przykład optymizm i poczucie własnej skuteczności, które sprzyjają odporności psychicznej (por. Xanthopoulou i wsp., 2009b). Zasoby osobiste mogą być budowane właśnie przez działania związane z HRD, takie jak szkolenia i udzielanie informacji zwrotnych (zwłaszcza pozytywnych). To prowadzi do konkluzji, że zaangażowanie, zasoby pracy i zasoby osobiste są ze sobą wzajemnie powiązane. Im więcej jest możliwości wzrostu i rozwoju w środowisku pracy, tym bardziej kompetentni i zaangażowani są pracownicy, czego wynikiem jest większa proaktywność powodująca otrzymywanie większej ilości pozytywnych informacji zwrotnych. Efekt ten nazywany jest spiralą pozytywnych zysków (por. Salanova i wsp., 2010).

Definicja i pomiar zaangażowania pracowników

Mimo że zaangażowanie pracowników znajduje się w centrum zainteresowania zarówno praktyków, jak i badaczy, wciąż istnieje niejasność co do tego, jak powinno się je definiować oraz – co ważniejsze – mierzyć.

Po pierwsze, Macey i Schneider (2008) podkreślają, że ważne jest rozróżnienie zaangażowania od czynników je kształtujących, wynikających z niego zachowań (skutek bezpośredni) i możliwych rezultatów biznesowych (skutek pośredni). Tylko takie podejście pozwala na pomiar samego zaangażowania oraz poszukiwanie sposobów na jego wzmacnianie, oraz, co więcej, weryfikację tego, czy wprowadzone zmiany wpłynęły na wzrost zaangażowania oraz sukces biznesowy.

Po drugie, zaangażowanie pracowników jest stanem innym niż satysfakcja z pracy i przywiązanie, ponieważ charakteryzuje się energią, entuzjazmem i zwiększoną aktywnością pracowników, nie jest zatem tylko akceptacją warunków pracy wynikającą z zaspokojenia potrzeb (por. Macey, Schneider; 2008; Christian i wsp., 2011; Ince-

głou, Warr, 2012). Ponadto, zaangażowanie to pozytywny stan związany z dobrostanem, w odróżnieniu od wypalenia zawodowego i pracoholizmu. Zaangażowanie oznacza chęć robienia więcej niż oczekiwane, a nie odczuwanie przymusu pracy ponad normę, jak to ma miejsce w przypadku pracoholizmu (Schaufeli i wsp., 2008).

Kolejne ważne rozróżnienie to rodzaj zaangażowania. Saks (2006) wskazał, że możliwe jest analizowanie zaangażowania w pracę (codzienne obowiązki) i organizację (sukces firmy, jej struktury). Wiele badań opiera się na ujęciu zaproponowanym przez Bakker i Schaufeliego (2004), którzy definiują zaangażowanie w pracę jako pozytywny, przepelniający, związany z pracą stan umysłu, charakteryzujący się wigorem, absorpcją i oddaniem. Najszersza, i najbardziej przydatna dla potrzeb HRD (które są związane z firmą), jest perspektywa zaangażowania pracowników, łącząca entuzjizm związany z kontekstem środowiska pracy (Schaufeli, Bakker, 2010).

Barometr Zaangażowania® koncentruje się na zaangażowaniu pracowników, definiowanym jako pozytywny stan prowadzący do zachowań korzystnych dla pracodawcy, który jest zależny od czynników obecnych w środowisku pracy. Pozytywny stan oznacza, że pracownicy lubią wykonywaną pracę, dają z siebie to, co najlepsze, i postrzegają pracę w danej organizacji jako ważną część swojego życia. Zgodnie z założeniami tego modelu, zaangażowanie wywołuje pozytywne zachowania, na przykład: usprawnianie sposobu realizowania zadań, pomaganie kolegom, realizację zadań w sposób bardziej produktywny i efektywny. Elementy środowiska pracy wpływające na zaangażowanie zgrupowane są w 19 czynnikach, które odpowiadają sześciu kluczowym obszarom: „wykonywana praca”, „bezpośredni przełożony”, „nagradzanie”, „praktyki i atmosfera”, „rozwój i wiedza”, „wizerunek pracodawcy”. W niniejszym artykule skoncentrowano się na obszarze „rozwój i wiedza”, w którym znajdują się dwa czynniki związane z HRD: „możliwości rozwoju” oraz „wykorzystanie wiedzy i umiejętności” (szerzej opisane dalej).

Podsumowanie badania

Cele analizy

Najważniejszymi celami analizy było:

- zweryfikowanie, czy zaangażowanie pracowników i działania nakierowane na rozwój zasobów ludzkich (HRD) są związane z efektywnością zachowań pracowników (*performance*) oraz
- zbadanie, czy zaangażowanie pracowników pełni rolę mediatora między HRD a efektywnością zachowań pracowników (*performance*).

Próba

Opisywane wyniki pochodzą z badań przeprowadzonych w ramach projektu Barometr Zaangażowania® w trzech firmach produkcyjnych zlokalizowanych w Polsce. Wzięto pod uwagę odpowiedzi 905 respondentów (32% stanowiły kobiety, 68% mężczyźni). Frekwencja w badaniu w każdej z organizacji przekroczyła 60%. Wiek uczestników wynosił średnio $M = 42,12$ ($SD = 15,94$), a staż w zatrudniającej organizacji $M = 14,93$. Struktura zatrudnienia była następująca: pracownicy produkcyjni – 32%, pracownicy biurowi i specjaliści – 41%, menedżerowie liniowi – 14%, kadra zarządzająca wyższego szczebla – 13%.

Zmienne i metody pomiaru

Do pomiaru zmiennych wykorzystano części narzędzia badawczego Barometr Zaangażowania®, które odpowiadają modelowi teoretycznemu. Badanie przeprowadzono w formie kwestionariusza *on-line*.

Zaangażowanie pracowników mierzono za pomocą 9 pytań opracowanych przez Barometr Zaangażowania®, cechuje je wysoka rzetelność i trafność teoretyczna. Badania potwierdzają wysoką korelację wyników uzyskiwanych w tym narzędziu z polską adaptacją popularnego psychologicznego kwestionariusza do pomiaru zaangażowania – UWES, współczynnik korelacji *r*-Pearsona wynosi $r = 0,86$ (por. *Utrecht Work Engagement Scale*, Schaufeli, Bakker, 2004; Szabowska-Walaszczyk i wsp., 2011). Rzetelność narzędzia wyniosła $\alpha = 0,84$ (α Cronbacha). Przykładowe stwierdzenia to: „Gdy pracuję, czuję, że w pełni wykorzystuję swoje możliwości”, „Bywam tak pochłonięty pracą, że nie zauważam upływu czasu”, „Cieszę się, że mogę być częścią tej organizacji”. Osoby badane udzielają odpowiedzi na 5-punktowej skali od „Zdecydowanie nie” do „Zdecydowanie tak”.

Zmienna HRD została zoperacjonalizowana jako ocena obszaru „rozwój i wiedza”. Jak już wspomniano, na obszar ten składają się dwa czynniki związane z HRD: „możliwości rozwoju” oraz „wykorzystanie wiedzy i umiejętności”. Czynniki „możliwości rozwoju” zawiera 4 pozycje pozwalające ocenić możliwość rozwoju kwalifikacji, posiadanie adekwatnych szkoleń, jasno zdefiniowane ścieżki kariery i możliwość uczenia się nowych rzeczy poprzez pracę. Przykładowo: „Ścieżka rozwoju mojej kariery jest jasno określona”, „Pracodawca daje mi możliwość podnoszenia kwalifikacji i/lub rozwoju umiejętności”. Z kolei w ramach czynnika „wykorzystanie wiedzy i umiejętności” oceniane jest, czy organizacja wspiera współpracę przy powstawaniu nowych rozwiązań, pomysły pracowników są wdrażane, pracownicy są zachęceni do dzielenia się wiedzą. Łącznie są to trzy pytania (np. „Gdy jest to możliwe, usprawnienia proponowane przez pracowników są wdrażane”). W przy-

padku obu czynników odpowiedzi udzielane są na 5-stopniowej skali, na której 1 oznacza „Zdecydowanie nie”, a 5 „Zdecydowanie tak”. Rzetelność skali HRD wyniosła $\alpha = 0,83$ (α Cronbacha).

Efektywność zachowań (*performance*) mierzono z pomocą 15 stwierdzeń, które opisują korzystne zachowania pracowników. Respondenci oceniają na 5-punktowej skali, czy w ostatnich miesiącach przejawiali poszczególne zachowania, np.: byli bardziej produktywni niż oczekiwano, inicjowali działania pomagające osiągać cele, rozwijali umiejętności, wykonywali zadania w sposób innowacyjny, proponowali sposoby usprawniania procesów, aktywnie uczestniczyli we wprowadzaniu zmian. Rzetelność narzędzia wyniosła $\alpha = 0,88$ (α Cronbacha).

Wyniki

W celu zweryfikowania związku między zaangażowaniem pracowników, rozwojem zasobów ludzkich (HRD) i efektywnością zachowań pracowników, przeprowadzono analizę regresji. Zmiennymi było zaangażowanie pracowników, działania HRD oraz ich interakcja, a zmienną zależną efektywność zachowań. Wartość współczynnika VIF wynosiła $< 3,0$, co wskazuje na brak współliniowości między zmiennymi. Wyniki przedstawiono w tabeli 1.

W pierwszym modelu zmienną wyjaśniającą był poziom HRD. Model ten był istotny ($R = 0,38$; $R^2 = 0,14$; Skor. $R^2 = 0,14$; $F(1, 854) = 146,52$; $p < 0,001$), jak również istotna była zależność między zmienną HRD a zmienną wyjaśnianą ($\beta = 0,38$; $t = 12,73$; $p < 0,001$).

Drugi model, w którym jako zmienną wyjaśniającą uwzględniono również zaangażowanie pracowników, był istotny ($R = 0,50$; $R^2 = 0,24$; Skor. $R^2 = 0,24$; $F(2, 853) = 140,63$; $p < 0,001$). Co więcej, dodanie zaangażowania jako zmiennej istotnie zwiększyło poziom wyjaśnianej wariancji zmiennej zależnej ($\Delta R^2 = 0,10$; $p < 0,001$). Zaangażowanie pozytywnie i istotnie wiązało się z efektywnością zachowań pracowników ($\beta = 0,40$; $t = 10,73$; $p < 0,001$). Ponadto, zawarcie w modelu zmiennej zaangażowanie wiązało się z obniżeniem znaczenia zmiennej HRD (spadek wartości β do poziomu $\beta = 0,15$; $t = 3,95$; $p < 0,001$).

W trzecim modelu dołączono zmienną obrazującą interakcję między zaangażowaniem a działaniami nakierowanymi na rozwój zasobów ludzkich, co wciąż miało istotne znaczenie dla poziomu wyjaśnianej wariancji ($\Delta R^2 = 0,01$; $p < 0,05$). Model był istotny ($R = 0,50$; $R^2 = 0,25$; Skor. $R^2 = 0,25$; $F(3, 852) = 95,55$; $p < 0,001$), jedyną zmienną o istotnym znaczeniu dla zmiennej wyjaśnianej była interakcja zaangażowania i HRD ($\beta = 0,44$; $t = 2,07$; $p < 0,05$), pozostałe zmienne nie wiązały się istotnie z efektywnością zachowań.

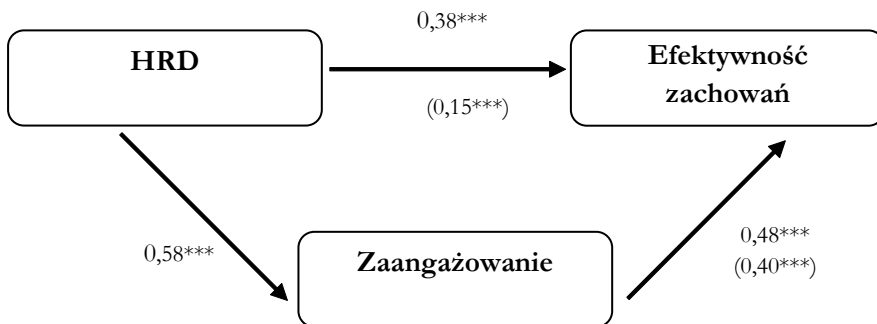
Tabela 1. Analiza regresji: związek zaangażowania i HRD ze zmienną wyjaśnianą – efektywnością zachowań pracowników

Zmienne	Model 1		Model 2		Model 3	
	β	t	β	t	β	t
HRD	0,38	12,73***	0,15	3,95***	n.i.	
Zaangażowanie	-		0,40	10,73***	n.i.	
HRD x zaangażowanie	-		-		0,44	2,07*
	R = 0,38 R ² = 0,14 Skor.R ² = 0,14 F = 146,52*** (df = 1,854)		R = 0,50 R ² = 0,24 Δ R ² = 0,10*** Skor.R ² = 0,24 F = 140,63*** (df = 2,853)		R = 0,50 R ² = 0,25 Δ R ² = 0,01* Skor.R ² = 0,25 F = 95,55*** (df = 3,852)	

N = 855; poziom istotności – * p < 0,05, ** p < 0,01, *** p < 0,001

Fakt, że istotność związku zmiennych HRD i efektywności zachowań zmalała po uwzględnieniu w modelu zmiennej, zaangażowanie pracowników wskazuje na istnienie efektu mediacji (spadek z poziomu $\beta = 0,38$ do $\beta = 0,15$). W celu weryfikacji tej zależności przeprowadzono test mediacji Sobela. Zmienną zależną była efektywność zachowań, zmienną niezależną HRD, a mediatorem zaangażowanie w pracę (por. rys. 2). Wyniki testu Sobela potwierdzają, że zaangażowanie jest istotnym mediatorem związku HRD z efektywnością zachowań pracowników ($z = 13,29$, $p < 0,001$). Oznacza to, że HRD jest bezpośrednio i pozytywnie związane z efektywnością, jednak istnieje również zależność pośrednia, związana z wpływem HRD na zaangażowanie pracowników.

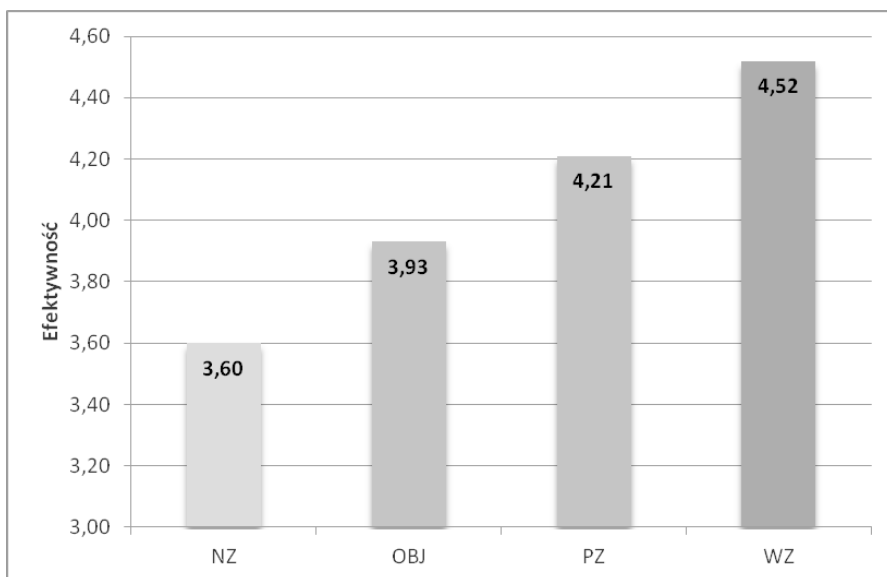
Rysunek 2. Schemat ścieżkowy: efektywność zachowań jako zmienna zależna, HRD zmienna niezależna, zaangażowanie jako mediator



N = 855; * p < 0,05, ** p < 0,01, *** p < 0,001. Wartości bez nawiasów dotyczą efektów bezpośrednich, wartości w nawiasach to standaryzowane współczynniki β po uwzględnieniu mediatora.

Następnie, w celu jeszcze bardziej szczegółowej analizy związku zaangażowania z efektywnością zachowań pracowników, przeprowadzono analizę wariancji (ANOVA) wraz z testami *post-hoc*. W oparciu o poziom zaangażowania (i zgodnie z modelem Barometru Zaangażowania®), respondentów podzielono na cztery grupy: Awangarda (WZ, najwyższy poziom zaangażowania), Potencjalni (PZ), Obojętni (OBJ) i Czarne Owce (NZ, niezaangażowani). Poziom zaangażowania istotnie różnicował efektywność zachowań pracowników ($F(3,855) = 70,42$ $p < 0,001$). Potwierdziła to nie tylko analiza wariancji, ale również porównania planowe średnich przeprowadzone dla czterech grup z wykorzystaniem testów *post-hoc* NIR (Najmniejszych Istotnych Różnic). Im wyższy był poziom zaangażowania, tym większa była szansa, że będzie rosła efektywność pracowników (będą oni podejmowali korzystne zachowania). Wyniki przedstawia rysunek 3.

Rysunek 3. Zaangażowanie pracowników a poziom efektywności zachowań



Źródło: opracowanie własne, NZ – niezaangażowani (Czarne Owce), OBJ - Obojętni, PZ – potencjalnie zaangażowani (Potencjalni), WZ – wysoce zaangażowani (Awangarda).

Dyskusja

Wyniki potwierdzają silny związek HRD i efektywności zachowań pracowników, co jest zgodne z wynikami poprzedników oraz celami samego HRD – rozwojem zasobów ludzkich. Planując szkolenia lub oceny okresowe, zespoły ds. HR muszą

pamiętać, że będą nie tylko budować twarde umiejętności i wiedzę, czy oceniać KPI, ale wpłyną również na poziom zaangażowania, które jest rezultatem bezpośrednim tych działań i przekształca wiedzę w zachowania pracowników. Oznacza to również, że budowa wiedzy i zapewnianie szkoleń są głównymi kierunkami umożliwiającymi przetrwanie na wysoce konkurencyjnych rynkach.

Otrzymane wyniki jasno obrazują, że zaangażowanie pracowników pełni rolę mediatora między rozwojem zasobów ludzkich i efektywnością. Jest to zależność następująca: HRD wpływa na zaangażowanie, natomiast poziom zaangażowania wiąże się z efektywnością zachowań pracowników. Podobne wyniki uzyskali również inni badacze, np. Xanthopoulou z współpracownikami (2008) wykazała, że zaangażowanie pełniło rolę mediatora między poczuciem własnej skuteczności a wynikami pracy. Natomiast w badaniu kolejnym (Xanthopoulou i wsp., 2009a) zaangażowanie pośredniczyło we wpływie zasobów pracy na wyniki finansowe.

Po trzecie, zaangażowanie było silnie związane z efektywnością pracowników, rozumianą jako przejawianie korzystnych dla pracodawcy zachowań. Również inne badania potwierdzają taką zależność: zaangażowanie silnie i pozytywnie koreluje z gotowością do samonaprawy, czyli rzeczywistą chęcią poprawy własnych umiejętności, cech czy dobrostanu (Zawadzka, Szabowska-Walaszczyk, 2013). Gruman i Saks (2011) z kolei podkreślają, że koncentracja na zaangażowaniu pracowników jako fundamencie zarządzania rezultatami pracy i efektywnością ma kilka korzyści: procesy koncentrują się na pracownikach, rola menedżerów jest lepiej identyfikowana i wykorzystywana, jest to sposób na weryfikację „umowy rozwojowej” zawierającej cele i oczekiwania pracowników (*development agreement*, rodzaj psychologicznego kontraktu).

Należy również zwrócić uwagę na fakt, że analizy oparto na badaniach przeprowadzonych w firmach produkcyjnych. Istnieje powszechne przekonanie, częściowo poparte wynikami badań, że pracownicy produkcyjni (*blue-collar*) są mniej zaangażowani niż pracownicy umysłowi (*white-collar*). Wyjaśnia się to tym, że są oni bardziej motywowani zewnętrznymi, jako że wykonują proste prace, które „nie mogą” być interesujące i motywujące same w sobie. Tym bardziej zatem zaprezentowane wyniki nabierają znaczenia, ponieważ również w firmach produkcyjnych zaangażowanie ma znaczenie dla przejawiania korzystnych zachowań przez pracowników.

Wnioski

Aby odnieść sukces biznesowy, liderzy firm muszą zrozumieć, że funkcja HR i związane z nią narzędzia mają strategiczne znaczenie. Wyniki badań wskazujące na istnienie fenomenu związanego z HRD i zaangażowaniem pracowników powinny

zapalić zielone światło dla rozwoju procesów HR (i inwestycji w zakresie HRD), zwłaszcza w organizacjach, których liderzy kwestionowali wpływ „miękkiego HR” na twarde rezultaty biznesowe i efektywność pracowników. Opisane zależności mają przede wszystkim znaczenie dla firm, w których funkcja HR ma charakter administracyjno-transakcyjny (obsługa kadrowa, zarządzanie szkoleniami), a nie pełni roli strategicznej. Brak takiego strategicznego partnerstwa w zakresie inwestycji rozwijających zasoby ludzkie i zaangażowanie pracowników może stanowić zagrożenie dla przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw.

Literatura

- Armstrong M. (2009), *Handbook of Human Resource Management Practice*, Kogan Page, London.
- Bakker A.B. (2011), An Evidence-Based Model of Work Engagement, *Current Directions in Psychological Science*, vol. 20 (4), s. 265–269.
- Bakker A., Demerouti E., Brummheli L. (2011), Work Engagement, Performance, and Active Learning: The Role of Conscientiousness, *Journal of Vocational Behavior*, vol. 80, s. 555–564.
- Christian M., Garza A., Slaughter J. (2011), Work Engagement: A Quantitative Review and Test of Its Relations with Task and Contextual Performance, *Personnel Psychology*, vol. 64 (1), s. 89–136.
- Demerouti E., Bakker A., Nachreiner F., Schaufeli W. (2001), The Job Demands–Resources Model of Burnout, *Journal of Applied Psychology*, vol. 86 (3), s. 499–512.
- Gruman J., Saks A. (2011), Performance Management and Employee Engagement, *Human Resource Management Review*, vol. 21, s. 123–136.
- Guest D. (1997), Human Resource Management and Performance: A Review and Research Agenda, *International Journal of Human Resource Management*, vol. 8 (3), s. 263–276.
- Guest D., Isaksson K., De Witte H. (2010), *Employment Contracts, Psychological Contracts and Employee Well-Being*, Oxford University Press.
- Hakanen J., Perhoniemi L., Toppinen-Tanner S. (2008), Positive Gain Spirals at Work: From Job Resources to Work Engagement, Personal Initiative and Work–Unit Innovativeness, *Journal of Vocational Behavior*, vol. 73, s. 78–91.
- Inceoglu I., Warr P. (2012), *Person–Job Fit, Job Engagement and Job Satisfaction*, SHL Group Ltd., London.
- Kaplan R. and Norton D. (1992), The Balanced Scorecard: Measures that Drive Performance, *Harvard Business Review*, Jan–Feb, s. 71–80.
- MacLeod D. and Clarke N. (2009), *Engaging for Success: Enhancing Performance through Employee Engagement*, Report for UK Government, <<http://www.bis.gov.uk/files/file52215.pdf>>.

- Macey W. and Schneider B. (2008), The meaning of Employee Engagement, *Industrial and Organizational Psychology*, nr 1, s. 3–30.
- Pocztowski A. (2008), *Zarządzanie zasobami ludzkimi: strategie–procesy–metody*, Warszawa, Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Rath T., Harter J.K. (2010), *The Economics of Wellbeing*, Gallup Press.
- Robinson D., Perryman S., Hayday S. (2004), *The Drivers of Employee Engagement, Report No. 408*, Brighton, Institute for Employment Studies.
- Robinson, D., Hooker H., Hayday S. (2007), *Engagement: The Continuing Story, Report No. 447*, Brighton, Institute for Employment Studies.
- Saks, A. (2006), Antecedents and Consequences of Employee Engagement, *Journal of Managerial Psychology*, nr 27, s. 600–619.
- Salanova M., Agut S., Peiró J. (2005), Linking Organizational Resources and Work Engagement to Employee Performance and Customer Loyalty: The Mediation of Service Climate, *Journal of Applied Psychology*, vol. 90, s. 1217–1227.
- Schaufeli W., Bakker A. (2004), Job Demands, Job Resources, and Their Relationship with Burnout and Engagement: A Multi-Sample Study, *Journal of Organizational Behavior*, vol. 25 (1), s. 293–315.
- Salanova M., Schaufeli W., Xanthoupoulou D., Bakker A. (2010), Gain Spirals of Resources and Work Engagement, w A. Bakker, M. Leiter (red.), *Work Engagement: A Handbook of Essential Theory and Research* (s. 118–131), Psychology Press, New York.
- Schaufeli, W., Taris T., Van Rhenen W. (2008), Workaholism, Burnout and Engagement: Three of a Kind or Three Different Kinds of Employee Well-Being, *Applied Psychology: An International Review*, nr 57, s. 173–203.
- Schaufeli W. and Bakker A. (2003), Utrecht Work Engagement Scale: Preliminary Manual, *Occupational Health Psychology Unit*, Utrecht University.
- Schaufeli, W., Bakker A. (2010), The Conceptualization and Measurement of Work Engagement, w A. Bakker, M. Leiter (red.), *Work Engagement: A Handbook of Essential Theory and Research* (s. 10–24), New York, Psychology Press.
- Schaufeli W., Salanova, M. (2010), How to Improve Work Engagement? w S. Albrecht (red.), *The Handbook of Employee Engagement: Perspectives, Issues, Research and Practice* (399–415), Northampton, Edwin Elgar.
- Sonnentag S. (2003), Recovery, Work Engagement, and Proactive Behavior: A New Look at the Interface between Non-Work and Work, *Journal of Applied Psychology*, vol. 88, s. 518–528.
- Swanson R. A. (2001), Human Resource Development and Its Underlying Theory, *Human Resource Development*, vol. 4 (3), s. 299–312.
- Szabowska-Walaszczyk A., Zawadzka A. M., Brzozowski A. (2013), Employee Engagement: How Business Goals Can Be Achieved through Employee Well-Being, w É. Málóvics, B. Kincsesné Vajda (red.), *Proceedings of the „Scientific Management“ and*

Management Science Today International Scientific Conference, University of Szeged Faculty of Economics and Business Administration (w druku).

Szabowska-Walaszczyk A., Zawadzka A.M., Wojtaś M. (2011), Zaangażowanie w pracę i jego korelaty: adaptacja skali UWES autorstwa Schaufeliego i Bakker, *Psychologia Jakości Życia*, vol. 10 (1), s. 57–74.

Szabowska-Walaszczyk A., Zawadzka A.M. (2011), Zaangażowanie pracowników – rola bezpośredniego przełożonego, *Finanse i Zarządzanie. Wybrane Zagadnienia*, nr 2/2, s. 137–150.

Torraco R.J., Swanson R.A. (1995), The Strategic Roles of Human Resource Development, *Human Resource Planning*, vol. 18 (4), s. 10–21.

Xanthopoulou D., Bakker A., Demerouti E., Schaufeli W. (2008), Working in the Sky: A Diary Study on Work Engagement among Flight Attendants, *Journal of Occupational Health Psychology*, nr 13, s. 345–356.

Xanthopoulou D., Bakker A., Demerouti E., Schaufeli W. (2009a), Work Engagement and Financial Returns: A Diary Study on the Role of Job and Personal Resources, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, nr 82, s. 183–200.

Xanthopoulou D., Bakker A., Demerouti E., Schaufeli W. (2009b), Reciprocal Relationships between Job Resources, Personal Resources, and Work Engagement, *Journal of Vocational Behavior*, nr 74, s. 235–244.

Zawadzka A.M., Szabowska-Walaszczyk A. (2013), *Self-Improvement and Happiness*, 1st International Conference on Positive Psychology in Poland, Sopot, 17–19 maja, 2013.

Human Resource Development and Performance: The Mediating Effect of Employee Engagement

Summary

This article explores the link between Human Resource Development (HRD) and employee engagement (EE), which according to growing body of evidence is necessary for companies to thrive (MacLeod and Clarke, 2009).

The aim of HRD is to create a workplace environment that allows the use of an employee's full potential as well as increases performance. However, research suggests that EE mediates the effect of HRD on performance, as it is HRD processes that drive employee engagement. This leads to beneficial behavior on the part of employees.

To confirm the mediating effect of EE, the authors have selected sample results from the Barometr Zaangażowania® project (Engagement Barometer) that came from three manufacturing companies located in Poland (a total of 905 participants).

A n n a S z a b o w s k a - W a l a s z c z y k – ekspert w zakresie badania i zwiększania zaangażowania pracowników, promująca ideę pozytywnej psychologii organizacyjnej poprzez rozwój potencjału pracowników; psycholog i kulturoznawca. Problematyką zaangażowania pracowników zajmuje się od 2008 roku – jest odpowiedzialna za opracowywanie i wdrażanie narzędzi związanych z metodologią Barometr Zaangażowania®. Obecnie absolwentka Studium Doktoranckiego Psychologii na Uniwersytecie Gdańskim, członkini Akademickiego Stowarzyszenia Psychologów Ekonomicznych. Autorka wielu publikacji w zakresie zaangażowania pracowników (m.in. Wydawnictwo Naukowe PWN, „Psychologia Jakości Życia”) oraz uczestniczka polskich i zagranicznych konferencji (Węgry, Irlandia, Wielka Brytania). Wielokrotnie wyróżniana za wybitne osiągnięcia, m.in. laureatka stypendium dla najlepszych doktorantów. Prowadziła badania poświęcone zaangażowaniu w ramach przyznanego grantu dla Młodych Naukowców i Doktorantów 2012.

A n d r z e j B r z o z o w s k i – Pasjonat kształtowania postaw i zachowań pracowników z wykorzystaniem innowacyjnych rozwiązań. Jeden z prekursorów koncepcji zwiększania zaangażowania jako sposobu na efektywną realizację strategii organizacji w Polsce. Współtwórca innowacyjnego produktu – Barometr Zaangażowania® – pozwalającego projektować dopasowane do potrzeb organizacji programy kształtowania zaangażowania oraz skutecznie zwiększać zaangażowanie pracowników. Ekspert w dziedzinie zarządzania strategicznego oraz praktyk posiadający bogate doświadczenia we wdrażaniu nowoczesnych systemów zarządzania strategicznego opartych na *Balanced Scorecard* w dużych organizacjach; autor licznych publikacji i wykładowca na konferencjach poświęconych tej tematyce. Pełni funkcję prezesa Ben-ten oraz Palamedes; jest właścicielem marki Barometr Zaangażowania®. Absolwent l’Ecole Superieure de Commerce de Rouen oraz Politechniki Gdańskiej.

A n n a M a r i a Z a w a d z k a – doktor habilitowany, profesor Uniwersytetu Gdańskiego, kierownik Zakładu Psychologii Ekonomicznej i Psychologii Organizacji. Prezes Stowarzyszenia Dziecko bez Reklamy, członek Akademickiego Stowarzyszenia Psychologii Ekonomicznej i International Association of Research in Economic Psychology. Prowadzi badania dotyczące samoregulacji w kontekście władzy, konsumpcji i preferowanych wartości oraz ich związku z zadowoleniem z życia. Autorka książki „Dlaczego przywiązujemy się do marki”, redaktorka książki „Psychologia zarządzania w organizacji” i współredaktorka książek „Życie w konsumpcji, konsumpcja w życiu. Psychologiczne ścieżki współzależności” i „Psychologia

twórczości nowe horyzonty” oraz „W supermarkecie szczęścia”. Autorka licznych artykułów naukowych, m.in. na temat psychologicznych wyznaczników przywiązania do marki oraz wartości i preferencji konsumentów, m.in. „Polish Psychological Bulletin”, „Social Influence Sex Roles, Journal of Gender Studies”.