Zeszyty Naukowe
Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu
Nr 34/2011

**Katarzyna Czop**

Politechnika Lubelska

# Rola i kompetencje menedżerów w organizacji zorientowanej na uczenie się

***Streszczenie.*** *W artykule przedstawiono cechy organizacji zorientowanej na uczenie się, istotę zaangażowania pracowników, czynniki wpływające na poziom zaangażowania oraz jego znaczenie w procesie uczenia się. Ponadto skupiono się na roli i wpływie kompetencji menedżerów na budowanie i wzmacnianie zaangażowania pracowników.*

## 1. Wprowadzenie

Rozwój organizacji związany jest ze zmianą, uczeniem się, doświadczeniem, pozyskiwaniem i tworzeniem nowej wiedzy. Posiadanie wiedzy nie oznacza jednak, że zawsze potrafimy ją skutecznie wykorzystać i efektywnie oddziaływać na procesy uczenia się organizacji. Mimo że współczesne organizacje zdominowane są przez nowoczesne technologie informatyczne oraz telekomunikacyjne, to przecież wciąż ludzie są kluczowym elementem ożywiającym struktury i opracowane technologie, nadającym wiedzy i doświadczeniu wymiar praktyczny. Organizacje uczą się poprzez uczenie się swoich pracowników, a zatem oprócz ich doświadczeń, wiedzy, umiejętności ważne są również postawy pracowników, ich motywacje, cechy osobowościowe, schematy poznawcze. Ważne są zatem kompetencje pracowników, jak i menedżerów oraz ich wpływ na kompetencje organizacji, które tworzą.

Współczesne organizacje zanurzone są w nurcie przemian gospodarczych, technologicznych, społecznych czy kulturowych zachodzących w otaczającym je świecie. Stąd też potrzeba dynamicznego reagowania na wyzwania, jakie stawia otoczenie. Przejawia się ona w budowaniu kompetencji organizacji zdolnej do proaktywnego działania, uruchamiającej aktywność swoich uczestników, stwarzającej warunki do rozwoju pracowników. W takim ujęciu istotnego znaczenia

nabiera zaangażowanie pracowników oraz integracja kluczowych uczestników z organizacją. Celem artykułu jest zatem przedstawienie istoty i znaczenia zaangażowania pracowników w organizacji zorientowanej na uczenie się oraz uwypuklenie roli i kompetencji menedżerów w obszarze proaktywnego budowania zaangażowania uczestników takiej organizacji.

## 2. Organizacja zorientowana na uczenie się

Presja zmian zachodzących w otoczeniu wywołana w dużym stopniu rozwojem technologii informacyjnej i telekomunikacyjnej oddziałuje na warunki funkcjonowania organizacji oraz przestrzeń organizacyjną wyznaczoną przez realizowaną strategię, struktury działania, kulturę organizacyjną. Organizacje podlegają procesowi rozwoju, który obejmuje nie tylko ilościowy wzrost, ale przede wszystkim wprowadzanie zmian o charakterze jakościowym, zmian innowacyjnych. Opierają się one na „przekraczaniu dotychczasowej wiedzy", twórczym rozwiązywaniu problemów, stosowaniu nowych rozwiązań i metod działania, a zatem uczeniu się i tworzeniu nowej wiedzy. Procesy uczenia zachodzą w każdej organizacji, są one jednak mniej lub bardziej efektywne, mniej lub bardziej rozpoznane, nie każda zatem organizacja jest zorientowana na uczenie się. W organizacji takiej wiedza ma wartość strategiczną, a proces uczenia się jest zintegrowany ze wszystkimi podsystemami procesu zarządzania[1]. Orientacja na uczenie się zakłada również myślenie systemowe, stałe monitorowanie otoczenia, uczenie się od innych, ale też efektywne wykorzystywanie kapitału ludzkiego, tworzenie mechanizmów oddziaływania na motywację i ustawiczne kształcenie pracowników, wspólne i twórcze rozwiązywanie problemów, tworzenie warunków sprzyjających uzyskaniu synergii płynącej z połączenia różnych postaw, wartości, kompetencji pracowników. Obejmuje także uczenie się na własnych błędach, na doświadczeniu, dążenie do ciągłego usprawnia i wysokiego poziomu profesjonalizmu. Wartością staje się zatem uczenie się i jego efekty, czyli wiedza, mająca potencjał komercjalizacji w postaci nowych produktów i technologii. Ale również wiedza, która pozwala na doskonalenie wewnętrznego środowiska organizacji i czynienia go bardziej przyjaznym pracownikom. Te wartości nie mogą być jednak abstrakcyjną deklaracją, ale znaleźć swój wyraz w realizowanej misji, strategii, przyjętych rozwiązaniach strukturalnych i kulturze organizacyjnej wspierającej zaangażowanie i tworzenie wiedzy (zob. tab.1.).

Organizacje budowane są przez ludzi, którzy wnoszą do przestrzeni organizacyjnej swoje wartości, sposoby postrzegania świata, postawy, wiedzę, doświadczenie, motywacje i emocje. Wypełniają ją również swoimi celami, oczekiwaniami

[1] M. Juchnowicz, *Zarządzanie przez zaangażowanie*, PWE, Warszawa 2010, s. 23.

Tabela 1. Specyficzne cechy kultury organizacji sprzyjającej zaangażowaniu i tworzeniu wiedzy

| **Kultura organizacji tradycyjnej** | **Kultura organizacji sprzyjająca zaangażowaniu i tworzeniu wiedzy** |
|---|---|
| Skoncentrowana na rolach odgrywanych przez członków organizacji | Skoncentrowana na jakości dialogu i więzi między członkami organizacji |
| Kultura wspólnoty, której ideałami są: ograniczone kanały komunikacji i interakcji, silna hierarchia, wyraźnie określona rola i miejsce każdego członka wspólnoty | Spontaniczna, otwarta i woluntarystyczna, o nieograniczonych możliwościach w dziedzinie myślenia i zachowania |
| Przekonanie o niewielkim wpływie na otoczenie | Zmienność ról odgrywanych przez członków organizacji |
| Relacje społeczne oparte na zasadach współpracy | Przekonanie o dużym wpływie na otoczenie |
| Kultura niskiej tolerancji niepewności | Relacje społeczne oparte na poszukiwaniu harmonii z otoczeniem |
| Kultura zespołów nakierowana na rozwiązywanie bieżących problemów | Kultura wysokiej tolerancji niepewności zorientowana na zadania, skoncentrowana na celach, procesach |
| Mała elastyczność zachowań – przeważa sztywność i rutyna zachowań | Kultura zespołów sprzyjająca rozwiązywaniu złożonych problemów i wytwarzaniu innowacji |
| Ograniczone formy współpracy, najczęściej w ramach obowiązującej struktury | Duża elastyczność zachowań, unikanie rutyny |
| | Rozmaite formy współpracy ludzi w organizacji |

Źródło: M. Juchnowicz, *Zarządzanie przez zaangażowanie*, PWE, Warszawa 2010, s. 29.

czy dyspozycjami. Uczenie się wymaga zatem oddziaływania nie tylko na sferę poznawczą, ale i motywacyjno-emocjonalną pracowników, łączenia wartości i kompetencji wnoszonych przez pracowników do organizacji i zespołów pracy. W organizacji zorientowanej na uczenie priorytetem staje się wyzwalanie energii i zaangażowania pracowników w działania, które służą nie tylko organizacji, ale również umożliwiają uczenie się i rozwój pracowników, przyczyniając się w ten sposób do znaczącej poprawy wyników osiąganych przez organizację oraz kreowania i wdrażania innowacji.

## 3. Zaangażowanie pracowników – definicje, wybrane modele

Dla współczesnych organizacji istotne stało się rozpoznanie czynników wpływających nie tylko na satysfakcję zawodową pracowników, ale również ich lojalność, przywiązanie do firmy i dawanie z siebie więcej niż minimum. Wraz z poprawą sytuacji na rynku pracy pojawiła się zatem potrzeba zatrzymania w organizacji najlepszych pracowników. Spowodowało to odejście od tak zwanej motywacji negatywnej w kierunku motywacji promującej zaangażowanie. Wielu autorów dowodzi ponadto, że zaangażowanie pozwala przewidzieć wyniki pra-

cowników, organizacyjny sukces czy finansowe efekty[2]. W tym samym czasie odnotowywany jest znaczący spadek zaangażowania pracowników i zjawisko „luki" zaangażowania, czyli rozbieżności między potencjalnymi możliwościami kapitału ludzkiego, jakimi dysponują organizacje w pierwszej dekadzie XXI w., a osiąganymi przez nie efektami działania[3].

Zaangażowanie jest pojęciem wieloznacznym, w różny sposób definiowanym. Występuje ono często w zastępstwie takich terminów jak zadowolenie z pracy, motywacja do pracy, przywiązanie organizacyjne, zachowania obywatelskie. Często jest definiowane jako emocjonalne i intelektualne oddanie organizacji lub też jako wielkość wysiłku włożonego w pracę przez pracownika[4]. Zaangażowanie w pracę jest terminem wprowadzonym przez Williama Kahna, który zdefiniował je jako fizyczne, poznawcze i emocjonalne wyrażanie siebie w pracy[5]. Osobiste zaangażowanie oznacza zatem podejmowanie zadań pracy, wkładanie energii w zachowania związane z rolą. Jest ono również sposobem na ekspresję siebie. Zdaniem I. T. Robinsona, zaangażowanie to pozytywna postawa podtrzymywana przez pracowników w kierunku organizacji i jej wartości[6]. Zaangażowany pracownik jest świadomy biznesowego kontekstu i współpracy z innymi w celu poprawy wyników pracy z korzyścią dla organizacji. Zaangażowanie może być zatem interpretowane w kategoriach postawy, czyli specyficznego, względnie trwałego zachowania się w określony sposób wobec przedmiotu postawy. Przedmiotem tej postawy jest m.in.: praca, wykonywany zawód, organizacja, środowisko społeczne, w którym funkcjonuje człowiek[7]. Zaangażowanie pracownika może się zatem przejawiać w następujących formach[8]:

1) zaangażowanie w organizację, czyli identyfikacja z misją, wspólnymi wartościami, a także celami i zadaniami firmy,

2) zaangażowanie w pracę, czyli w wykonywanie codziennych zadań na wysokim poziomie,

3) zaangażowanie w zawód, polegające na silnej identyfikacji z indywidualnymi celami rozwoju zawodowego oraz konsekwentnej realizacji własnej ścieżki kariery zawodowej,

4) zaangażowanie w środowisko społeczne, określone przez identyfikację z przełożonymi oraz współpracownikami.

---

[2] Zob. A.M. Saks, *Antecedents and consequences of employee engagement*, „Journal of Managerial Psychology" 2006, No.7, s. 600; I.T. Robertson, C.L. Cooper, *Full engagement: the integration of employee engagement and psychological well-being*, „Leadership & Organization Development Journal" 2010, No. 4, s. 326.

[3] M. Juchnowicz, dz. cyt., s. 40.

[4] A.M. Saks, dz. cyt., s. 602.

[5] Tamże.

[6] I.T. Robertson, C. L. Cooper, dz. cyt., s. 362.

[7] M. Juchnowicz, dz. cyt., s. 36.

[8] Tamże, s. 37.

Wymienione formy zaangażowania nie muszą być względem siebie konkurencyjne, a nawet powinny się uzupełniać i wzmacniać[9]. Z punktu widzenia interesów biznesowych organizacji, duże znaczenie ma zaangażowanie pracowników w organizację, zaangażowanie organizacyjne. W literaturze jest ono postrzegane jako postawa, która odzwierciedla naturę i jakość związku między pracownikiem a organizacją lub też jako stopień, w jakim jednostka identyfikuje się z celami i wartościami organizacji w swojej pracy[10]. Zaangażowanie organizacyjne może być również scharakteryzowane przez przynajmniej trzy związane ze sobą czynniki: silna akceptacja organizacyjnych wartości i celów, gotowość ponoszenia znacznego wysiłku na rzecz organizacji, zamiar pozostania w organizacji[11].

Trójczynnikowy model zaangażowania organizacyjnego J.P. Meyera i N.J. Allen obejmuje następujące komponenty: zaangażowanie afektywne, kontynuacji i zaangażowanie normatywne[12]. Zaangażowanie afektywne odnosi się do przywiązania i identyfikacji pracownika z firmą, pracownicy zostają w organizacji, bo tego chcą. Zaangażowanie kontynuacji (trwania) jest determinowane przez koszty porzucenia przedsiębiorstwa. Ten rodzaj zaangażowania rozwija się, kiedy pracownicy zdają sobie sprawę, że mogą stracić to, co zainwestowali i co osiągnęli w organizacji, jeśli ją opuszczą oraz wówczas, gdy inne alternatywy związane z pracą są ograniczone. Zaangażowanie normatywne odnosi się z kolei do uczucia zobowiązania pozostania w organizacji i kontynuowania pracy, pracownicy zostają w przedsiębiorstwie, ponieważ powinni. Bazuje ono na obligatoryjnej powinności oraz zobowiązaniu, których podstawą są: korzyści i zasada wzajemności, internalizacja norm społecznych czy kontrakt psychologiczny. Tak rozumiane zaangażowanie organizacyjne wskazuje na motywy utrzymywania relacji z obiektem, jakim jest organizacja.

W organizacji zorientowanej na uczenie się, ważne jest nie tylko zaangażowanie pracowników w wykonywaną pracę, ale i identyfikacja pracownika z wartościami i celami organizacji. Stąd też potrzeba operacjonalizacji konstruktu, jakim jest zaangażowanie, jak również badanie oddziaływania różnych przejawów zaangażowania pracowników na osiągane przez organizację wyniki. Przestrzenią, w której „zmieścić" się może ukierunkowanie na pracę, jak i identyfikacja z firmą, jest model zaangażowania obejmujący następujące wymiary[13]:

---

[9] Tamże.

[10] J.T. Parish, S. Cadwallader, P. Busch, *Want to, need to, ought to: employee commitment to organizational change*, „Journal of Organizational Change Management" 2008, No.1, s. 33.

[11] K. Falkenberg, B. Schyns, *Work satisfaction, organizational commitment and withdrawal behaviours*, „Management Research News" 2007, No. 10, s. 709.

[12] J.P. Meyer, N.J. Allen, *A three-component conceptualization of organizational commitment*, „Humans Resource Management Review"1991, s. 62.

[13] Zob. A. Wojtczuk-Turek, *Organizacyjne uwarunkowania zaangażowania*, w: *Postawy pracowników wobec pracy w zarządzaniu kapitałem ludzkim,* red. M. Juchnowicz, Wolters Kluwer Polska, Kraków 2009, s. 96-97.

1) uczestnictwo – skłonność do podejmowania znacznego wysiłku na rzecz organizacji, w ramach którego wyodrębnia się: orientację na zadania, orientację społeczną, orientację na rozwój,

2) identyfikacja – jako wyraz akceptacji celów i wartości organizacji; składowe tego wymiaru to: tożsamość organizacyjna, kreowanie wizerunku firmy,

3) lojalność – pragnienie pozostania członkiem organizacji.

Wymiary te podkreślają potrzebę różnorodnej (w formie i treści) aktywności pracowników nie tylko w ramach wykonywanej pracy, ale i innych ról pełnionych w organizacji, identyfikację z wartościami i celami realizowanymi przez organizację, jak również potrzebę utrzymywania przez pracownika więzi z organizacją.

## 4. Kompetencje menedżerów a zaangażowanie pracowników

Zaangażowanie pracowników może być traktowane jako miara skuteczności zarządzania. Szczególna rola w tym procesie przypada menedżerom[14]. Ich umiejętności, doświadczenie, wartości, ale i również postawy oddziałują na poziom zaangażowania pracowników zarówno w krótkim, jak i długim okresie[15]. W badaniach dotyczących czynników oddziałujących na zaangażowanie uwzględnia się czynniki podmiotowe, organizacyjne, kulturowe oraz bada wpływ umiejętności, postaw i zachowań menedżerów, które są w szerokim ujęciu składową ich kompetencji. Zdaniem F. Luthansa i S.J. Petersona, pracownicy, którzy znają stawiane im wymagania, rozumieją misję i cele firmy, mają zapewnione warunki do rozwoju i stale szukają możliwości doskonalenia realizowanych procesów, częściej doświadczają sukcesu. Wyższy poziom zaangażowania i efektywności wykazują również uczestnicy związani emocjonalnie z menedżerami, doświadczający zainteresowania i wsparcia w zakresie swojego rozwoju. Sukces pracowników prowadzi do wzmocnienia poczucia przez menedżerów swojej własnej skuteczności. Z kolei wzrost samoskuteczności menedżerów przyczynia się do wzmocnienia zaangażowania i poprawy wydajności pracowników[16].

Również badania prowadzone przez firmę doradczą Hay Group wskazują na kilka istotnych czynników wpływających na zaangażowanie i efektywność pracowników, które są wspólne dla większości firm, bez względu na branżę, sektor czy też kraj, w jakim funkcjonuje organizacja. Do tych czynników zalicza się: jasny i angażujący kierunek działania organizacji, zaufanie do jej liderów,

[14] Tamże, s. 93.

[15] Tamże, s. 99.

[16] F. Luthans, S.J. Peterson, *Employee engagement and manager self-efficacy. Implications for managerial effectiveness and development*, „Journal of Management Development" 2002, No. 5, s. 385.

współpracę i wsparcie, jakie otrzymują pracownicy oraz możliwości rozwoju w ramach danej organizacji. Wsparcie ze strony organizacji jest w tym przypadku istotne ze względu na zatrzymanie kluczowych pracowników oraz zapobieganie wypaleniu zawodowemu członków organizacji[17]. Rola wzajemnego zaufania pomiędzy kadrą kierowniczą a pracownikami podkreślona jest także we wnioskach z badań postaw pracowniczych przeprowadzonych w 2009 r. w ramach projektu *Działaj – Buduj – Zmieniaj.* Do kluczowych wyznaczników zaufania zaliczono[18]:

– wiarygodność (otwarta komunikacja, dostęp do informacji, fachowość w koordynacji zasobów ludzkich i materialnych, rzetelność w konsekwentnej realizacji wizji ),

– szacunek (wspieranie rozwoju zawodowego, okazywanie wdzięczności, współpraca z pracownikami przy istotnych decyzjach, dbałość o pracowników),

– uczciwość (godziwe traktowanie wszystkich pod względem nagród, bezstronność przy zatrudnianiu i awansach, sprawiedliwość – brak dyskryminacji i możliwość odwołania),

– dumę (z własnej pracy i wkładu, z pracy wykonywanej przez zespół lub dział, z produktów organizacji i roli, którą odgrywa w społeczności),

– koleżeństwo (prawo do bycia sobą, przyjazna i miła atmosfera, poczucie przynależności do „rodziny" lub „drużyny").

Zdaniem T. Chirkowskiej-Smolak, kluczową rolę w procesie budowania i wzmacniania zaangażowania pracowników odgrywają działania podejmowane przez ich bezpośrednich przełożonych, a także menedżerów wyższego szczebla. Opierając się na przeprowadzonych badaniach wskazuje ona na określone zachowania menedżerów, które pozytywnie oddziałują na zaangażowanie pracowników[19]:

– troska o podwładnych, budowanie zagranego zespołu,

– budowanie dobrych relacji z podwładnymi, opartych na zaufaniu,

– wsparcie – wykorzystywanie możliwości swoich podwładnych, dbanie o ich rozwój,

– informowanie pracowników o ważnych kwestiach, przekazywanie informacji zwrotnych, otwarta komunikacja,

– prowadzenie dialogu z zespołem – uważność, uwzględnianie zdania pracowników,

– motywowanie do działania – docenianie dobrej pracy, wyrażanie uznania,

– nadawanie znaczenia i sensu realizowanym zadaniom.

---

[17] M. Wójcik, *Zaangażowany poszukiwany*, „Personel i Zarządzanie" 2009, nr 1, s. 38.

[18] A. Wojtczuk-Turek, dz. cyt., s.101.

[19] T. Chirkowska- Smolak, *Kompetencje menedżera budującego zaangażowanie pracowników*, w: *Kompetencja a sukces zarządzania organizacją*, red. S.A. Witkowski, T. Listwan, Difin, Warszawa 2008, s. 225.

Trudno jest określić „kompletną listę" kompetencji menedżera budującego zaangażowanie, jeśli traktowane są one w sposób szeroki (wiedza, doświadczenie, umiejętności, zdolności, cechy osobowości, wartości i postawy). Zdaniem T. Chirkowskiej-Smolak, celowe jest wskazywanie określonych zachowań, które są wyrazem kompetencji stanowiących złożony kompleks relacji między zdolnościami poznawczymi, umiejętnościami społecznymi, cechami osobowościowymi, motywacją, wartościami. Za konkretnymi zachowaniami stoją bowiem różne kompetencje, a jedna kompetencja może stać za różnego rodzaju zachowaniami[20]. Niemniej jednak na podstawie badań literaturowych w zakresie zaangażowania pracowników, zachowań organizacyjnych, kompetencji menedżerów, organizacji uczącej i opartej na wiedzy, wskazać można istotne, zdaniem autora, kompetencje, takie jak (zob. rys.1):

– myślenie systemowe – umiejętność postrzegania organizacji jako całości, przy równoczesnym uwzględnianiu poszczególnych elementów składowych oraz interakcji zachodzących pomiędzy tymi elementami,

– samodoskonalenie – dążenie do rozwoju nie tylko w płaszczyźnie zawodowej, ale też społecznej, emocjonalnej i duchowej, widzenie swojego celu, wizji siebie samego, jako jednego z przejawów uniwersalnego procesu nieustającej przemiany i rozwoju,

– inspirowanie – wyznaczanie kierunku, wizji zmian, przewodzenie, autentyczność i wiarygodność, zarażanie pozytywnymi emocjami innych,

– współpraca – budowanie relacji z pracownikami, klientami itp., relacji opartych na zaufaniu i strategii wygrana-wygrana, komunikatywność, tworzenie i kierowanie zespołami,

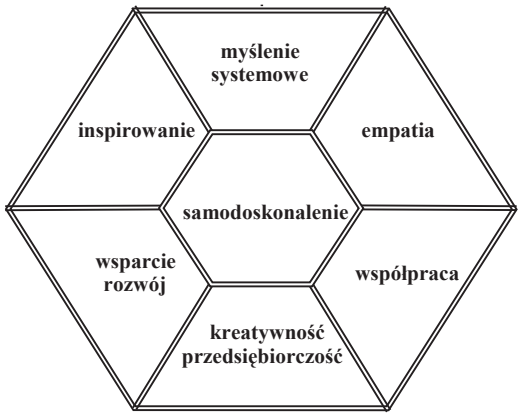
– kreatywność i przedsiębiorczość – generowanie użytecznych pomysłów, otwartość na zmianę, proaktywność, podejmowanie nowych przedsięwzięć również w warunkach braku dostępu do określonych zasobów,

– empatia – rozpoznawanie własnych emocji, wrażliwość, uważność, odczytywanie emocji innych ludzi i rozumienie mechanizmów ich działania,

– rozwój i wsparcie – docenianie innych, chwalenie, tworzenie warunków pracy „przyjaznych" pracownikowi, celebrowanie sukcesów, pozytywne oddziaływanie na klimat emocjonalny.

Przedstawiony model kompetencji menedżerów ogniskuje się wokół samodoskonalenia obejmującego nie tylko stałe podnoszenie swoich umiejętności, wiedzy, ale również aktywne zmienianie swoich postaw i zachowań. To również umiejętność kierowania sobą, po to, by skutecznie kierować innymi. To rozpoznawanie własnych potrzeb, celów i aspiracji widzianych w kontekście ich wpływu na innych wzmocnione jest umiejętnością całościowego spojrzenia na pojawiające się trudności i problemy oraz empatią umożliwiającą lepsze rozu-

[20] Tamże, s. 226.




Rysunek 1. Kompetencje menedżerów budujących zaangażowanie pracowników

Źródło: Opracowanie własne.

mienie innych pracowników oraz ich zachowań. Budowanie i wzmacnianie zaangażowania wymaga również inspirowania, jak i twórczego oraz proaktywnego działania w trudnych, będących wyzwaniem sytuacjach. Budowania zaufania i tworzenia przestrzeni do indywidualnego rozwoju oraz zespołowego działania, łączenia wiedzy i energii wnoszonej przez pracowników, a także doceniania, uważności oraz wsparcia budującego emocjonalne przywiązanie pracowników do organizacji.

## 5. Podsumowanie

W organizacji zorientowanej na uczenie wartością jest wiedza i uczenie się prowadzące do zmian jakościowych zarówno w wymiarze techniczno-ekonomicznym organizacji, jak i społecznym. Efektywny proces uczenia wymaga jednak wspólnego działania, łączenia zdolności i umiejętności pracowników, wyzwalania twórczej energii, budowania emocjonalnego i poznawczego zaangażowania pracowników w wykonywaną pracę oraz zaangażowania organizacyjnego, opartego na relacji emocjonalnego przywiązania pracownika do organizacji.

Studia literaturowe, jak i wyniki badań empirycznych wskazują na duży wpływ postaw i zachowań menedżerów na motywację i poziom zaangażowania pracowników. W artykule wskazano na kompetencje menedżerów, które mogą odgrywać ważną rolę w budowaniu kultury zaangażowania w organizacji, przyjęty model wymaga jednak empirycznej weryfikacji. Prowadzone badania litera-

turowe wskazują również na niejednoznaczność pojęcia zaangażowanie, a także rodzą konieczność usystematyzowania wiedzy w tym zakresie i operacjonalizacji wymiarów tego konstruktu, również badania wśród pracowników i menedżerów, rozumienia przez nich zjawiska zaangażowania oraz jego przejawów w zachowaniach ludzi w organizacji.

## Literatura

Chirkowska-Smolak T., *Kompetencje menedżera budującego zaangażowanie pracowników*, w: *Kompetencja a sukces zarządzania organizacją*, red. S. A. Witkowski, T. Listwan, Difin, Warszawa 2008.

Falkenberg K., Schyns B., *Work satisfaction, organizational commitment and withdrawal behaviours*, „Management Research News" 2007, No.10.

Juchnowicz M., *Zarządzanie przez zaangażowanie*, PWE, Warszawa 2010.

Luthans F., Peterson S.J., *Employee engagement and manager self-efficacy. Implications for managerial effectiveness and development*, „Journal of Management Development" 2002, No. 5.

Meyer J.P., Allen N.J., *A three-component conceptualization of organizational commitment*, „Humans Resource Management Review" 1991.

Parish J.T., Cadwallader S., Busch P., *Want to, need to, ought to: employee commitment to organizational change*, „Journal of Organizational Change Management" 2008, No.1.

Robertson I.T., Cooper C.L., *Full engagement: the integration of employee engagement and psychological well-being*, „Leadership & Organization Development Journal" 2010, No.4.

Saks A. M., *Antecedents and consequences of employee engagement*, „Journal of Managerial Psychology" 2006, No.7.

Wojtczuk-Turek A., *Organizacyjne uwarunkowania zaangażowania*, w: *Postawy pracowników wobec pracy w zarządzaniu kapitałem ludzkim,* red. Juchnowicz M., Wolters Kluwer Polska, Kraków 2009.

Wójcik M., *Zaangażowany poszukiwany*, „Personel i Zarządzanie" 2009, nr 1.