

بررسی تأثیر صدای کارمند بر خلاقیت و عملکرد کارکنان با میانجیگری درگیری شغلی

حسن رنگریز^۱، سعید رضایی^{۲*}

۱. دانشیار، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران
۲. دانشجوی دکتری، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران
(تاریخ دریافت: ۱۳۹۳/۰۸/۰۴؛ تاریخ پذیرش: ۱۳۹۴/۰۲/۰۳)

چکیده

در چند سال اخیر، محققان و مدیران به صدای کارمند به دلیل نقشی که در کسب مزیت رقابتی ایفا می‌کند، توجه فراوان کرده‌اند. این پژوهش با هدف طراحی شاخصی بومی برای صدای کارمند و بررسی تأثیر صدای کارمند بر خلاقیت و عملکرد فردی کارکنان از طریق نقش میانجی درگیری شغلی انجام گرفت. پژوهش حاضر از نظر هدف کاربردی و از نظر نحوه گردآوری داده‌ها توصیفی-همبستگی است. کارکنان دانشی شرکت کاله جامعه آماری این تحقیق را تشکیل داده‌اند. نمونه‌گیری به روش سرشماری انجام گرفت و ۲۳۴ پرسشنامه برای جمع‌آوری داده‌ها توزیع شد. برای تحلیل داده‌ها تحلیل عاملی اکتشافی، تحلیل عاملی تأییدی و مدل‌سازی معادلات ساختاری به کار گرفته شد. طبق نتایج این پژوهش، صدای کارمند بر درگیری شغلی تأثیر مثبت و معنادار دارد. همچنین، نتایج نشان داد درگیری شغلی هم به‌طور مستقیم و هم غیرمستقیم، از طریق خلاقیت بر عملکرد کارکنان تأثیر مثبت و معنادار دارد.

کلیدواژگان

درگیری شغلی، خلاقیت، صدای کارمند، عملکرد.

* نویسنده مسئول، رایانامه: std_rezaee@khu.ac.ir

مقدمه

درگیری شغلی عاملی اصلی در بهبود نگرش، رفتار، عملکرد و بهره‌وری کارکنان است (Christian et al., 2011, p.89). مدیران می‌توانند از طریق ایجاد درگیری شغلی در کارکنان عملکرد سازمان را بهبود بخشند و حتی به مزیت رقابتی دست یابند (Rees et al., 2013, p.2780). وقتی کارکنان در شغل خود درگیر باشند، رفتارهای مثبت بروز می‌دهند به طوری که هم منافع خودشان تأمین می‌شود و هم منافع سازمان (Salanova & Schaufeli, 2008, p.127). کارکنان درگیر به دلیل داشتن علاقه و اشتیاق زیاد به کار خود، تمایل دارند فراتر از حد انتظار برای سازمان کار کنند و عملکردشان بهتر از کارکنانی خواهد بود که درگیری شغلی ندارند (Rich et al., 2010, p.617). همچنین، کارکنانی که درگیری شغلی زیادی دارند، کار خود را معنادارتر و راضی‌کننده‌تر از دیگران درک می‌کنند ضمن اینکه رضایت شغلی بیشتری نسبت به دیگران خواهند داشت (Alfes et al., 2010).

بیان مسئله

نتایج پژوهش‌ها نشان می‌دهد درگیری شغلی کارکنان در سراسر جهان افت چشمگیری داشته است و گفته می‌شود کمتر از ۳۰ درصد کارکنان درگیری شغلی دارند، آن هم در سطح نه‌چندان بالا. عدم درگیری شغلی کارکنان، سالانه میلیاردها دلار برای اقتصاد کشورها زیان به همراه دارد (Shuck et al., 2011, p.428). بنابراین، یافتن راهی جهت ایجاد یا تقویت درگیری شغلی از طریق روابط کار بسیار اهمیت دارد. مشارکت یا صدای کارمند یکی از عناصر مهم در حوزه روابط کار و سیستم‌های کاری عملکرد بالا است که به نظر می‌رسد یکی از عناصر مؤثر بر درگیری شغلی باشد. نتایج پژوهش‌ها نشان می‌دهد وقتی سرپرستان یا مدیران در تصمیم‌گیری‌های خود از زیردستان نظرخواهی می‌کنند و به خواسته‌ها یا نظرهایشان احترام می‌گذارند، در کارکنان انگیزه ایجاد می‌شود و نگرش و رفتار آن‌ها بهبود می‌یابد (Kuvaas & Dysvik, 2010, p.141). از نظر کارکنان، فعالیت‌های سازمانی نشان‌دهنده اهمیت و ارزشی است که مدیران برای منابع انسانی خود قائل

می‌شوند و کارکنان هم برای جبران متقابل تلاش می‌کنند رفتارهای مثبتی از خود نشان دهند (Purcell & Hutchinson, 2007, p.7).

با توجه به اهمیت درگیری شغلی و مشکلاتی که امروزه در سازمان‌ها وجود دارد، محققان و مدیران منابع انسانی با شناسایی عوامل مؤثر بر ایجاد درگیری شغلی نقشی مهم در افزایش بهره‌وری کارکنان و رشد اقتصادی جامعه می‌توانند ایفا کنند. این پژوهش تلاش می‌کند نقش صدای کارمند را در تقویت درگیری شغلی و در نهایت، بهبود خلاقیت و عملکرد فردی کارکنان بررسی کند. این پژوهش از چند جنبه نوآوری دارد، اول اینکه در این پژوهش تلاش می‌شود نقش صدای کارمند در ایجاد یا تقویت درگیری شغلی بررسی شود. در پژوهش‌های گذشته توجه چندانی به این موضوع نشده است. دوم، این پژوهش تلاش می‌کند برای اولین بار یک شاخص بومی برای سنجش صدای کارمند بر اساس متون نظری موجود و با توجه به مقتضیات کشور ارائه دهد. سوم اینکه تأثیر درگیری شغلی بر عملکرد فردی به‌طور مستقیم و غیرمستقیم یعنی از طریق خلاقیت فردی بررسی می‌شود. خلاقیت یکی از نتایج مهم درگیری شغلی است که در پژوهش‌های گذشته چندان مورد توجه قرار نگرفته است. ضمن اینکه در پژوهش‌های گذشته صرفاً تأثیر مستقیم درگیری شغلی بر عملکرد کارکنان سنجیده شده است.

مبانی نظری و پیشینه تحقیق

صدای کارمند

صدای کارمند^۱ واژه‌ای است که در چند سال اخیر در متون منابع انسانی به‌ویژه در روابط کار و صنعت رواج یافته است و محققان توجه فراوان به آن داشته‌اند. صدای کارمند یعنی مطرح کردن انتقادات و نظرات سازنده از جانب کارکنان در جهت بهبود شرایط کاری و سازمانی (Van Dyne et al., 2003, p.1360). این امر هم می‌تواند به‌طور اختیاری و به صلاحدید کارمند انجام گیرد و

1. Employee voice

هم در قالب سازوکارهای رسمی سازمانی مانند سیستم‌های پیشنهادها و انتقادات، مشارکت دادن کارکنان در تصمیم‌گیری‌های سازمانی و غیره. ظهور سیستم‌های کاری عملکرد بالا^۱ که امکان انعطاف‌پذیری، تولید محصولات با کیفیت و بهبود عملکرد سازمانی را فراهم کرده‌اند، موجب به‌کارگیری شیوه‌ها و سازوکارهایی مختلف جهت به‌کارگیری خرد جمعی، تسهیم دانش، مشورت با کارکنان، دریافت بازخور و مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری‌های کاری شده است (Boxall & Purcell, 2008). به لطف سیستم‌های کاری عملکرد بالا و اهمیت یافتن صدای کارمند، تحقیقاتی بیشتر جهت شناسایی ارتباط آن با عملکرد فردی و سازمان انجام گرفت، ضمن اینکه تعریف صدای کارمند نیز تغییر یافت. در گذشته صدای کارمند صرفاً شامل ابراز ناخشنودی در زمان ترک سازمان بود، اما تعریف جدید آن مفهومی گسترده‌تر و عمیق‌تر دارد (Budd et al., 2010, p.2). امروزه صدای کارمند شامل همه رویه‌های سازمانی اعم از رسمی یا غیررسمی، شفاهی یا کتبی، رودررو یا غیرحضوری است که به کارکنان اجازه می‌دهد نظرها، انتقادات، پیشنهادها و خواسته‌های خود را مطرح کنند و در تصمیم‌گیری‌ها تأثیرگذار باشند (Van Dyne et al., 2003, p.1360). محققان (Goldberg et al., 2011, p.77) معتقدند صدای کارمند مستلزم آن است که کارکنان با امنیت کامل پیشنهادها و انتقادهای خود را مطرح کنند بدون اینکه ترس و نگرانی از انتقام مدیر یا سرپرست مستقیم خود داشته باشند و دریابند، بیان نظرها و انتقادات به نتایج مطلوب منجر می‌شود. ویلکنسون و همکاران (Wilkonson et al., 2004, p.300) پنج مقولهٔ مربوط به صدای کارمند را مطرح کردند که عبارت‌اند از: ۱. ارتباط یا تبادل نظر بین کارکنان و مدیران؛ ۲. حل مسئله از پایین‌به‌بالا یعنی ارائهٔ بازخور دربارهٔ یک موضوع خاص از جانب کارکنان به مدیران؛ ۳. مذاکرهٔ دسته‌جمعی یعنی بیان نظرها و پیشنهادها و نیروی کار به مدیران به‌طور گروهی؛ ۴. مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها در یک محیط حمایتی و آزاد؛ ۵. ادراک کارکنان از اینکه بیان نظرها و انتقادات به تغییر منجر می‌شود. این محققان معتقدند صدای کارمند زمانی اثربخش خواهد بود که

1. High performance work systems

کارکنان نتایج عملی آن را در قالب تغییرات مطلوب مشاهده کنند. به عبارتی دیگر، به نظرها و خواسته‌های آن‌ها توجه شود. ضمناً صدای کارمند ممکن است در سطوح مختلف رخ دهد؛ بین کارکنان و مدیر عامل سازمان، بین کارکنان و مدیران ارشد (مثلاً مدیر منابع انسانی)، بین کارکنان و سرپرست واحد مربوطه، بین اعضای تیم و رهبر تیم (Farndale et al., 2011, p.115).

درگیری شغلی

در دهه گذشته درگیری شغلی^۱ به یکی از پرکاربردترین واژه‌ها در متون مدیریت منابع انسانی و یکی از مهم‌ترین شاخص‌های اصلی عملکردی در سازمان‌ها تبدیل شده است (Rees et al., 2013, p.24). درگیری شغلی یکی از عناصر بنیادین در حوزه منابع انسانی است که می‌تواند تأثیر چشمگیری بر نگرش و رفتار کارکنان داشته باشد (Christian et al., 2011, p.90). درگیری شغلی علیرغم اینکه با مفاهیم دیگر حوزه مدیریت منابع انسانی مانند مشارکت، تعهد و انگیزش شغلی تفاوت‌هایی دارد، اما در عین حال به‌طور همزمان همه این مفاهیم را دربرمی‌گیرد (Shuck et al., 2011, p.429). به نظر شاک و ولارد (Shuck & Wollard, 2010, p.90)، درگیری شغلی وضعیتی ادراکی، عاطفی و رفتاری است که به سمت اهداف سازمانی هدایت می‌شود.

کاهن (۱۹۹۰) اولین کسی بود که مفهوم درگیری شغلی را به متون مدیریت منابع انسانی وارد کرد. به نظر وی، درگیر شدن در کار نوعی وضعیت روان‌شناختی است که خود وجودی افراد را تحت سلطه نقش کاری‌شان در می‌آورد. او سه بُعد برای درگیری شغلی شناسایی کرد که عبارت‌اند از توان^۲، وقف شدن^۳ و غرق شدن^۴. توان به تمایل فرد جهت به‌کارگیری سطح بالای انرژی، و تلاش، و همچنین تحمل سختی‌ها هنگام کار اشاره می‌کند. وقف شدن به دلبستگی عمیق با کار و احساس اهمیت، اشتیاق و چالش در کار اشاره می‌کند. غرق شدن یعنی تمرکز شدید فکری در

-
1. Job engagement
 2. Vigor
 3. Dedication
 4. Absorption

کار همراه با رضایت خاطر و احساس شادی. بعد از کاهن پژوهش‌هایی متعدد جهت تعریف، شناسایی ابعاد و عملیاتی‌سازی درگیری شغلی انجام گرفت. یافته‌های اکثر این محققان وجوه اشتراک زیادی باهم دارند. برای مثال شوفلی و باکر سه بُعد انرژی بالا^۱، بُعد عاطفی^۲ و بُعد ادراکی^۳ را برای درگیری شغلی شناسایی کردند (Schaufeli & Bakker, 2004) که به ترتیب، با ابعاد توان، وقف‌شدن و غرق‌شدن در مدل کاهن مشابهند.

درگیری شغلی معمولاً در طول زمان ثبات نسبی دارد (Schaufeli et al., 2006, p.703). افرادی که درگیری شغلی بالایی دارند، اولاً عملکردی بهتر نسبت به دیگران دارند، زیرا قادرند تمرکز بیشتری بر جنبه‌های کاری داشته باشند. ثانیاً به دلیل داشتن توان بالا و قدرت تحمل سختی‌ها قادرند فشارهای کاری را تحمل کنند. در نهایت، حسی مثبت از کارکردن تجربه می‌کنند که می‌تواند محدوده فکر و عمل آن‌ها را وسعت بخشد (Bakker et al., 2011, p.5).

تحقیقات نشان می‌دهد صدای کارمند از عوامل اثرگذار بر درگیری شغلی کارکنان است. برای مثال پورسل و همکاران (۲۰۰۳) تعدادی از عوامل مؤثر بر درگیری شغلی را شناسایی کردند که صدای کارمند به عنوان یکی از مهم‌ترین عوامل مطرح شد. رایبسون و همکاران معتقدند وقتی به کارکنان فرصت داده شود نگرانی‌ها، نظرها و پیشنهادهای خود را درباره امور کاری و سازمانی ابراز کنند، احساس می‌کنند برای سازمان ارزشمندند و درگیری شغلی آن‌ها افزایش می‌یابد. هر قدر قدرت بیشتری به کارکنان داده شود به همان میزان درگیری شغلی آن‌ها افزایش می‌یابد (Rees et al., 2013, p.2784). همان‌طور که پیشتر هم گفته شد صدای کارمند یکی از اقدام‌های سیستم عملکرد بالا است. از آنجا که صدای کارمند از طریق تقسیم قدرت امکان مشارکت، تأثیرگذاری کارکنان بر تصمیم‌های سازمانی را فراهم می‌کند، می‌توان انتظار داشت سبب افزایش درگیری شغلی شود. به نظر می‌آید و همکاران معمولاً در هر شغلی علیرغم وجود سیستم‌های کنترل، کارکنان

-
1. Energetic
 2. Affective
 3. Cognitive

همه قابلیت و توان خود به کار نمی گیرند، بلکه برای انجام دادن وظایف روزانه حدی مشخص از انرژی و توان خود را به کار می گیرند (May et al., 2004, p.33). وقتی مدیران یا سرپرستان شخصاً درباره امور شغلی یا سازمانی تصمیم گیری می کنند، کارکنان احساس بی امنیتی می کنند زیرا خود را فاقد قدرت لازم برای تصمیم گیری شغلی می بینند. همین امر سبب می شود انگیزه لازم برای بهره گیری از حداکثر توان و تخصص خود را از دست بدهند. در نتیجه، درگیری شغلی آنها افت می کند. وقتی اختیار تصمیم گیری درباره مشاغل به خود کارکنان واگذار می شود، یا درباره امور سازمانی به خواسته ها و نظرهایشان توجه شود احساس قدرت و امنیت می کنند و کار برایشان معنادار خواهد شد. در نتیجه، درگیری شغلی آنان بهبود می یابد. رویه های صدای کارمند نشان می دهد مدیران برای کارکنان و زیردستان خود ارزش و احترام قائلند. این باور می تواند سبب ایجاد انگیزه در کارکنان شود و از طریق صرف انرژی بیشتر و به کارگیری مهارت های خود در صدد جبران متقابل برآیند (Farndale et al., 2011, p.116)، به عبارتی دیگر، درگیری شغلی شان تقویت خواهد شد. در محیط های کاری که سه نیاز روان شناختی استقلال در کار، احترام و کفایت نفس کارکنان برآورده می شود، انگیزش درونی افراد تقویت می شود (Gagne & Deci, 2005, p.337). در نتیجه، درگیری شغلی افزایش می یابد. در سازمان هایی که به صدای کارمند توجه می شود، کارکنان متوجه می شوند که آزادی عمل دارند، مورد احترام مدیران هستند و در نهایت، اعتماد به نفس آنها افزایش می یابد، زیرا احساس می کنند برای سازمان ارزشمندند و مدیران به دلیل شایستگی هایشان از آنها نظرخواهی می کنند یا آنها را در تصمیم گیری ها مشارکت می دهند. بنابراین، می توان انتظار داشت صدای کارمند بر درگیری شغلی کارکنان تأثیر مثبت داشته باشد. همچنین، وقتی به نظرها و خواسته های کارکنان احترام گذاشته شود، کارشان معنادار خواهد شد و انگیزش درونی آنها نسبت به شغل شان تقویت می شود. به طوری که همه وجود خود را صرف شغل خود می کنند (May et al., 2004, p.14). به نظر گلدبرگ و همکاران، وقتی به کارکنان فرصت برقراری ارتباط و ابراز نظر داده نشود، یا اطلاعات مربوط به تصمیم های محیط کار در اختیار آنها گذاشته نشود، درگیری شغلی شان به شدت افت خواهد کرد (Goldberg et al., 2011, p.77). از

طرفی دیگر، صدای کارمند با بهبود ادراک کارکنان از عدالت سازمانی نیز بر درگیری شغلی کارکنان تأثیر مثبت می‌گذارد. گرومن و ساکس معتقدند توجه به صدای کارمند و مشارکت کارکنان در فرایندهای سازمانی بر ادراک آن‌ها از عدالت سازمانی تأثیر مثبت می‌گذارد، زیرا سبب می‌شود رویه‌ها و فرایندهای سازمانی مطابق با نیازها و خواسته‌های آنان طرح‌ریزی و اجرا شود (Gruman & Saks, 2011, p.123). ادراک از عدالت سازمانی بر درگیری شغلی کارکنان تأثیر مثبت می‌گذارد (Saks, 2006, p.606). خنیفر و همکاران (۱۳۸۹) دریافتند بین عدالت سازمانی و درگیری شغلی همبستگی مثبت و معنادار وجود دارد. با توجه به توضیح‌ها و استدلال‌های مطرح‌شده، فرضیه اول پژوهش به این شرح بیان می‌شود:

فرضیه اول: صدای کارمند بر درگیری شغلی کارکنان تأثیر مثبت و معنادار دارد.

درگیری شغلی و عملکرد کارکنان

افرادی که درگیری شغلی زیادی دارند، علاوه بر داشتن وابستگی عاطفی به شغل خود، تلاش جسمی و فکری زیادی هم برای انجام‌دادن وظایف شغلی خود اختصاص می‌دهند (Bakker et al., 2011, p.5). اما کسانی که درگیری شغلی اندکی دارند، دلبستگی و علاقه‌اندکی به شغل خود دارند، ضمن اینکه تلاش فکری و فیزیکی اندکی صرف انجام‌دادن وظایف شغلی می‌کنند. لذا می‌توان انتظار داشت درگیری شغلی هم به‌طور مستقیم و هم غیرمستقیم یعنی به واسطه خلاقیت بر عملکرد تأثیر بگذارد.

طبق نتایج تحقیقات گذشته، انگیزش درونی از مهم‌ترین عوامل مؤثر بر عملکرد کارکنان است (Kuvaas, 2006, p.367). افرادی که درگیری شغلی بالایی دارند، به‌دلیل داشتن انگیزش درونی و توان بالا قادرند در مقایسه با کارکنان دیگر انرژی و تلاشی بیشتر صرف کار خود کنند. همچنین، به‌دلیل دلبستگی عاطفی و اشتیاقی که نسبت به کار خود دارند، قادرند چالش‌ها و مشکلات کاری را راحت‌تر تحمل کنند و به‌ندرت احساس خستگی و ناامیدی می‌کنند (May et al., 2004, p.16). بنابراین، می‌تواند در یک بازه زمانی مشخص عملکردی بهتر نسبت به کسانی که درگیری شغلی اندکی دارند، نشان دهند. یافته‌های تحقیقات گذشته هم نشان‌دهنده تأثیر مثبت درگیری شغلی بر

عملکرد کارکنان است (Demerouti & Cropanzano, 2010; Christian et al., 2011). با توجه به توضیح‌ها و استدلال‌های بیان‌شده، فرضیه دوم پژوهش به شرح زیر بیان می‌شود:

فرضیه دوم: درگیری شغلی بر عملکرد کارکنان تأثیر مثبت و معنادار دارد.

درگیری شغلی و خلاقیت

خلاقیت عبارت است از خلق نظرهای بدیع و سودمند درباره کالاها، خدمات، فرایندها و رویه‌های کاری توسط افراد سازمان (Amabile et al., 1996, p.1155). به زعم آمابیل، زمانی می‌توان یک نظر را خلاقانه نامید که متفاوت و جدید باشد و مناسب موضوع یا مسئله موردنظر باشد، یعنی توان ایجاد تغییر مثبت را داشته باشد. طبق مدل عناصر خلاقیت، وجود چهار عامل برای بروز خلاقیت ضروری است که سه عامل آن فردی و یک عامل مربوط به محیط اجتماعی فرد است. سه عامل فردی عبارت‌اند از دانش و مهارت تخصصی، مهارت تفکر خلاقانه و انگیزش درونی (Amabile, 1996, p.1156). انگیزش درونی به تمایل فرد برای انجام‌دادن شغل به نحو احسن اشاره دارد، زیرا شغل برایش جذاب و راضی‌کننده است. طبق این مدل، نظرهای خلاقانه نتیجه فرایندهای ادراکی و انگیزشی است، در عین حال محیط و تعاملات اجتماعی بر آن تأثیرگذارند (Amabile & Mueller, 2008, p.35). همچنین، بروز خلاقیت نیازمند آن است که افراد به‌طور عمیق درگیر موضوع شوند (Shin et al., 2012, p.201).

درگیری شغلی از طریق افزایش مهارت‌های وظیفه‌ای و انگیزش درونی می‌تواند سبب افزایش خلاقیت فردی شود. همان‌طور که قبلاً اشاره شد افرادی که درگیری شغلی بالا دارند، تلاش بیشتری می‌کنند و در مقابل مشکلات استقامت بیشتری دارند. این افراد وقتی با مشکل یا مانعی روبه‌رو می‌شوند، ناامید نمی‌شوند، بلکه تلاش خود را ادامه می‌دهند تا راهی برای حل مشکل پیدا کنند (Demerouti & Cropanzano, 2010, p.158). این گونه تلاش زیاد، استقامت و استمرار در کار سبب می‌شود آن‌ها ریزه‌کاری‌ها و جنبه‌های مختلف کارشان را یاد بگیرند یا به عبارتی بهتر، دانش و مهارت‌های وظیفه‌ای آنان افزایش یابد. افرادی که درگیری شغلی اندکی دارند، تمرکز اندکی بر شغل خود دارند و اطلاعات را به‌طور سطحی پردازش می‌کنند. لذا قادر نخواهند بود جنبه‌های

مختلف و پنهانی مسائل را درک کرده یا بین آنها ارتباط منطقی برقرار کنند. به همین دلیل خلاقیت بسیار اندکی خواهند داشت (Bakker & Xanthopoulou, 2013, p.2765). اما افرادی که درگیری شغلی بالا دارند، تمرکز فکری بالایی در کار خود دارند، به همین دلیل قادرند به طور عمیق درگیر موضوع‌های کاری شوند و موضوع‌ها را از جنبه‌های مختلف بررسی کنند. به همین دلیل قادر خواهند بود نظرهای جدید و خلاقانه بیشتری مطرح دهند (Schaufeli & Bakker, 2004, p.298). علاوه بر این، افرادی که درگیری شغلی بالایی دارند، چنان غرق در کارشان می‌شوند که متوجه گذشت زمان نمی‌شوند. آن‌ها از انجام دادن وظایف چالش‌برانگیز لذت می‌برند و انگیزش درونی برای انجام دادن این کارها دارند (Bakker & Xanthopoulou, 2013, p.2764). خلاقیت و یافتن راه‌حل‌های خلاقانه نیز فعالیتی چالش‌برانگیز است. بدون انگیزش درونی، فرد قادر نخواهد بود یا تمایلی نخواهد داشت دانش و مهارت خود را در جهت یافتن راه‌های خلاقانه به کار گیرد (Amabile, 1996, p.1156). بنابراین، با توجه به چالش‌برانگیز بودن خلاقیت و داشتن انگیزه درونی قوی می‌توان انتظار داشت افرادی که درگیری شغلی بالایی دارند، در مقایسه با کسانی که درگیری شغلی اندکی دارند، خلاقیت بیشتری داشته باشند. با توجه به توضیح‌ها و استدلال‌های مطرح‌شده، فرضیه سوم پژوهش به شرح زیر پیشنهاد می‌شود.

فرضیه سوم: درگیری شغلی بر خلاقیت کارکنان تأثیر مثبت و معنادار دارد.

خلاقیت و عملکرد شغلی

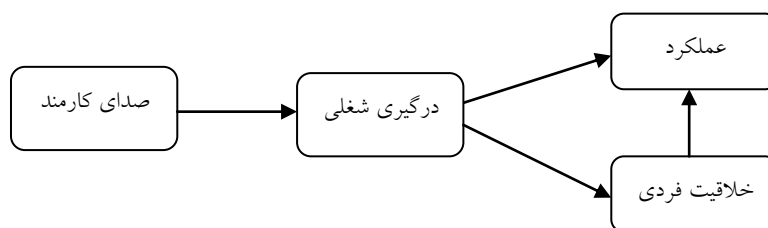
طبق تعریف خلاقیت، خلاقیت شامل نظر یا نظرهای جدید است که سبب بهبود محصول، خدمت، رویه‌ها، فرایندها یا وظایف است و اگر قابلیت کاربرد نداشته باشد یا سبب ایجاد تغییر مثبت نشود، نمی‌توان آن را خلاقیت نامید (Amabile, 1996, p.1155). خلاقیت هم می‌تواند سبب افزایش کارایی و هم افزایش اثربخشی شود. کارایی زمانی حاصل می‌شود که با یک نظر خلاقانه بتوان در مدت زمان کمتری یا با هزینه کمتری نسبت به گذشته به نتیجه مورد نظر دست یافت. اثربخشی هم زمانی حاصل می‌شود که بتوان راه حلی برای یک مسئله پیدا کرد و نتایج کاری را بهبود بخشید، یا به هدفی دست یافت. در هر دو صورت سبب بهبود عملکرد می‌شود (Gong et

Wang & (al., 2009, p.767). وانگ و نتمیر نشان دادند خلاقیت بر عملکرد افراد تأثیر مثبت دارد (Wang & Netemeyer, 2004, p.805). با توجه به توضیح‌ها و استدلال‌های مطرح‌شده، فرضیه چهارم پژوهش به شرح زیر پیشنهاد می‌شود.

فرضیه چهارم: خلاقیت بر عملکرد کارکنان تأثیر مثبت و معنادار دارد.

مدل مفهومی پژوهش

با توجه به متون نظری پژوهش و مبانی نظری مطرح‌شده، مدل مفهومی پژوهش و رابطه بین متغیرها به شرح شکل ۱ نشان داده می‌شود.



شکل ۱. مدل مفهومی تحقیق

روش پژوهش

این پژوهش از نظر هدف کاربردی و از نظر نحوه گردآوری داده‌ها توصیفی-همبستگی است. داده‌ها با ابزار پرسشنامه جمع‌آوری شد. سؤال‌های پرسشنامه بر اساس طیف هفت‌گزینه‌ای لیکرت از کاملاً مخالفم (۱) تا کاملاً موافقم (۷) طراحی شد. برای سنجش درگیری شغلی ۱۸ گزاره برگرفته از شاخص ریچ و همکاران (Rich et al., 2010) به کار گرفته شد که سه بُعد جسمی، عاطفی و ادراکی دارد و هر بُعد با شش گزاره سنجش می‌شود. از آنجا که روابط کار و تعریف صدای کارمند طی دهه گذشته تغییر یافته است نمی‌توان شاخص‌های قدیمی را به کار گرفت، زیرا این شاخص‌ها صرفاً بر ابراز نظرها و پیشنهادها توسط کارکنان تمرکز دارند یا اینکه بخشی از شاخص بر ابراز صدای کارمند از طریق اتحادیه‌های کارگری تمرکز دارند که این اتحادیه‌ها در

کشورمان وجود ندارند. شاخص‌های یادشده عناصر و مفاهیم مطرح‌شده در متون نظری صدای کارمند را به‌طور کامل پوشش نمی‌دهند. لذا برای بومی‌سازی و سنجش صدای کارمند، ۱۲ سؤال بر اساس پیشینه پژوهش طراحی شد که روایی صوری آن توسط هفت نفر از خبرگان تأیید شد. نتایج تجزیه و تحلیل عاملی اکتشافی در بخش تحلیل داده‌ها نشان داده شده است. برای سنجش خلاقیت فردی کارکنان پنج گزاره برگرفته از شاخص ژو و جرج (۲۰۰۷) به کار گرفته شد. برای سنجش عملکرد شاخص ریچ و همکاران (۲۰۱۰) به کار گرفته شد که شامل شش گزاره است. برای ارزیابی پایایی پرسشنامه ضریب آلفای کرونباخ محاسبه شد که مقدار آن برای کل پرسشنامه ۰/۸۵ است. ضریب پایایی محاسبه شده برای هر یک از شاخص‌های صدای کارمند، درگیری شغلی، خلاقیت و عملکرد فردی به ترتیب، ۰/۸۵، ۰/۸۳، ۰/۷۸ و ۰/۸۰ به دست آمد که نشان‌دهنده پایایی قابل قبول همه شاخص‌های این پژوهش است. روایی محتوایی پرسشنامه با نظرخواهی از خبرگان آشنا به موضوع تأیید شد. روایی سازه نیز به وسیله تحلیل عاملی تأییدی بررسی شد. کارکنان دانشی شرکت کاله به عنوان جامعه آماری این تحقیق انتخاب شدند. علت انتخاب کارکنان دانشی این است که کارکنان دانشی معمولاً به دلیل ماهیت مشاغلی که عهده‌دارند، در فعالیت‌های روزمره خود بیشتر از کارکنان غیردانشی نیازمند به‌کارگیری خلاقیت‌اند. طبق تعریف داوونپورت، کارکنان دانشی کارکنانی‌اند که درجه بالایی از تخصص، آموزش یا تجربه دارند و هدف اولیه کارشان درگیر شدن در تولید، توزیع، یا به‌کارگیری دانش است (Davenport, 2005, p.217). از آنجا که حجم جامعه مورد نظر بزرگ نبود، روش سرشماری برای انتخاب نمونه به کار گرفته شد. ۲۳۴ پرسشنامه توزیع شد که پس از بررسی پرسشنامه‌های گردآوری شده، یازده پرسشنامه به دلیل ناقص بودن کنار گذاشته شد و در نهایت، ۲۲۳ پرسشنامه کامل برای تجزیه و تحلیل به کار گرفته شد. از این تعداد ۹۸ نفر زن و ۱۲۵ نفر مرد بودند. ۲۳ نفر فوق‌دیپلم، ۱۷۲ نفر لیسانس و ۲۸ نفر فوق‌لیسانس بودند.

یافته‌های تحقیق

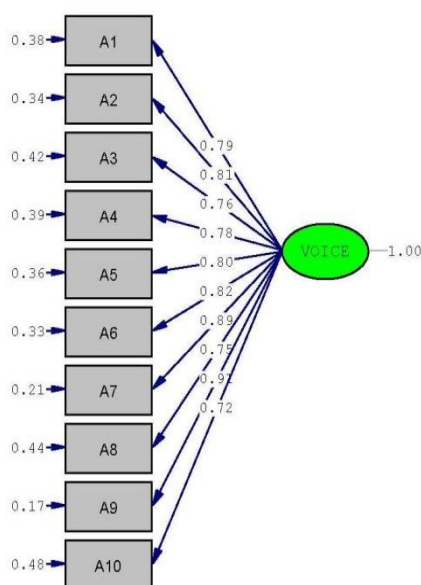
برای تحلیل داده‌ها نرم‌افزارهای SPSS16 و لیزرل نسخه ۸/۸۰ به کار گرفته شد. برای استخراج

شاخص صدای کارمند تحلیل عاملی اکتشافی به کار گرفته شد. هدف از تحلیل عاملی اکتشافی شناسایی ساختار زیربنایی برای داده‌ها است. ساختارهای زیربنایی در واقع، همان متغیرهای مکنون یا عامل‌ها هستند که متغیرهای مشاهده‌شده در آن عامل‌ها جای می‌گیرند. پرسشنامه اولیه مربوط به صدای کارمند شامل دوازده سؤال بود که دو گزاره به دلیل اینکه بار عاملی آن‌ها کوچکتر از پنج دهم بود، حذف شدند و ده گزاره باقی ماند. مقدار آزمون KMO حدود ۰/۸۶۴ و مقدار آزمون بارتلت نیز معنادار به دست آمد (خی دو برابر با ۲/۸۴، با $P=0/00$). از آنجا که مقدار آماره آزمون KMO بزرگتر از ۰/۷ به دست آمد، کفایت نمونه‌گیری برای انجام‌دادن تحلیل عاملی اکتشافی وجود دارد. همچنین، از آنجا که سطح معناداری آزمون بارتلت کمتر از ۰/۰۵ به دست آمد، میان ساختار داده‌ها ارتباط مناسب وجود دارد و برای انجام‌دادن تحلیل عاملی اکتشافی مناسب است. همان‌طور که در جدول ۱ بیان شده است، مقدار بار عاملی همه گزاره‌ها بزرگتر از پنج دهم به دست آمد و در یک عامل جای گرفتند. این گزاره‌ها در مجموع، حدود ۷۶ درصد از واریانس عامل مربوطه را پیش‌بینی می‌کنند. مقدار آلفای کرونباخ برای ۱۰ گزاره نیز ۰/۸۵ به دست آمد.

جدول ۱. بارهای عاملی مربوط به سنجش صدای کارمند

ردیف	گزاره‌ها	بار عاملی
۱	کارکنان سازمان آزادانه نظرهای خود را برای بهبود شرایط کاری ابراز می‌کنند.	۰/۷۸۳
۲	مدیران واحدها به انتقادات و شکایات زیردستان خود رسیدگی می‌کنند.	۰/۸۲۲
۳	مدیران برای نظرها و پیشنهادهای کارکنان ارزش قائل می‌شوند.	۰/۷۶۱
۴	کارکنان در تصمیم‌های مربوط به واحد خود مشارکت داده می‌شوند.	۰/۷۸۷
۵	مدیر سازمان به پیشنهادهای و انتقادات کارکنان رسیدگی می‌کند.	۰/۸۱۵
۶	در این سازمان به خواسته‌ها و نیازهای کارکنان احترام گذاشته می‌شود.	۰/۸۳۷
۷	کارکنان سازمان نقشی مهم در تصمیم‌گیری‌های سازمانی ایفا می‌کنند.	۰/۹۰۲
۸	همه کارکنان به‌طور مستمر در جریان امور کاری و سازمانی قرار می‌گیرند.	۰/۷۳۶
۹	مدیران در تصمیم‌گیری‌ها با زیردستان خود مشورت می‌کنند.	۰/۹۲۹
۱۰	مدیر سازمان فردی انتقادپذیر است و مشکلات مطرح‌شده را رفع می‌کند.	۰/۷۱۸

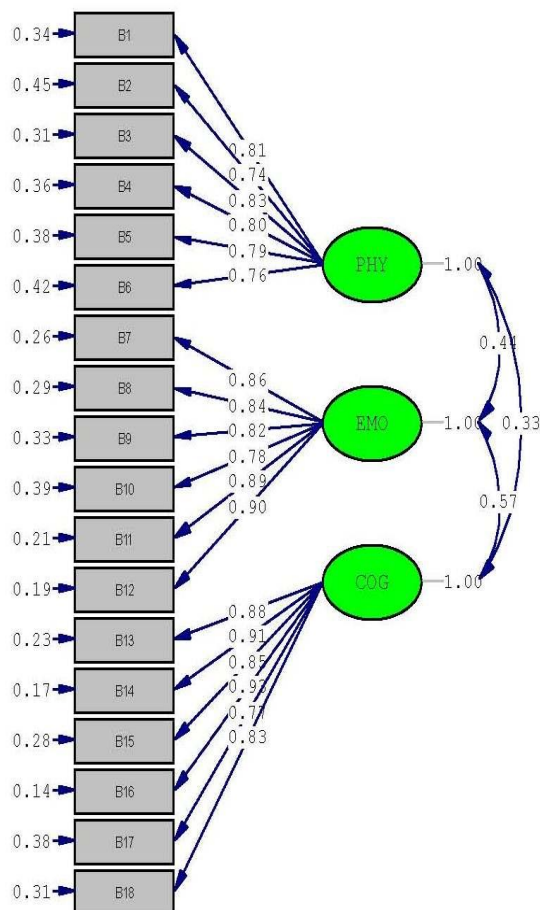
برای ارزیابی برازش مدل‌های اندازه‌گیری این تحقیق تحلیل عاملی تأییدی اجرا شد. این پژوهش چهار متغیر مکنون دارد. بنابراین، چهار مدل اندازه‌گیری وجود دارد که باید برای تک‌تک آن‌ها تحلیل عاملی تأییدی انجام گیرد.



Chi-Square=91.69, df=35, P-value=0.00000, RMSEA=0.076

شکل ۲. مدل اندازه‌گیری صدای کارمند

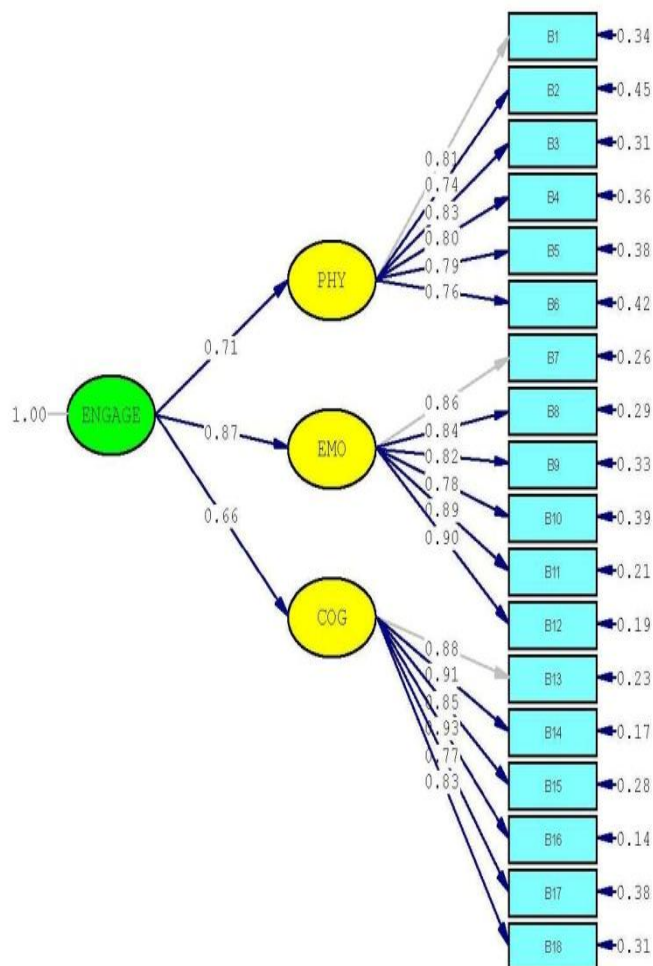
زمانی برازش مدل خوب است که شاخص‌های برازش مقادیر مطلوب را کسب کنند. بدین منظور باید مقدار X^2/df کمتر از ۳، RMSEA کمتر از ۰/۰۸ و مقادیر CFI، GFI و NFI حداقل ۰/۹۰ باشد. طبق شکل ۲، بار عاملی همه متغیرهای آشکار مربوط به صدای کارمند بیش از ۰/۷ است. نسبت کای‌دو به درجه آزادی تقریباً ۲/۶۲، و RMSEA حدود ۰/۰۷۶ به دست آمد. همچنین، طبق خروجی لیزرل مقدار شاخص‌های CFI، GFI و NFI به ترتیب، برابر ۰/۹۴، ۰/۹۷ و ۰/۹۲ به دست آمد. بنابراین، مدل اندازه‌گیری صدای کارمند برازشی قابل قبول دارد.



Chi-Square=290.19, df=132, P-value=0.00000, RMSEA=0.061

شکل ۳. تحلیل عاملی تأییدی مرتبه اول برای ابعاد درگیری شغلی

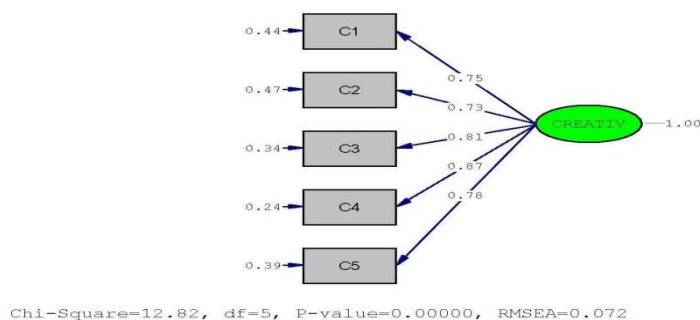
طبق شکل ۳، مقادیر بارهای عاملی بیش از ۰/۷ است. نسبت کای دو به درجه آزادی تقریباً ۲/۲۰ و RMSEA برابر با ۰/۰۶۱ به دست آمد. مقدار شاخص‌های CFI، GFI و NFI به ترتیب، برابر با ۰/۹۳، ۰/۹۵ و ۰/۹۱ به دست آمد. بنابراین، مدل اندازه‌گیری مرتبه اول برای ابعاد درگیری شغلی برازشی قابل قبول دارد.



Chi-Square=290.19, df=132, P-value=0.00000, RMSEA=0.061

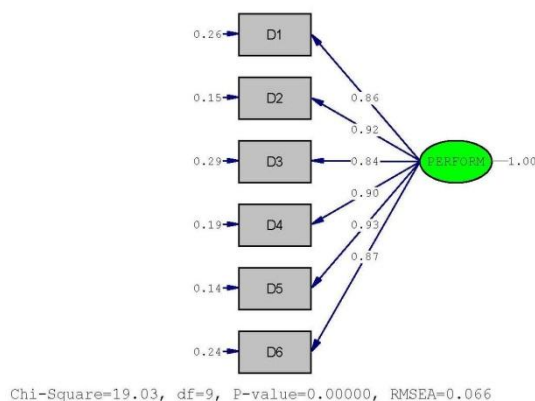
شکل ۴. تحلیل عاملی تأییدی مرتبه دوم برای درگیری شغلی

طبق شکل ۴، مقادیر بارهای عاملی مربوط به ابعاد درگیری شغلی بیش از ۰٫۷ است. مقادیر شاخص‌های برازش هم معنادار به دست آمد.



شکل ۵. مدل اندازه‌گیری خلاقیت فردی

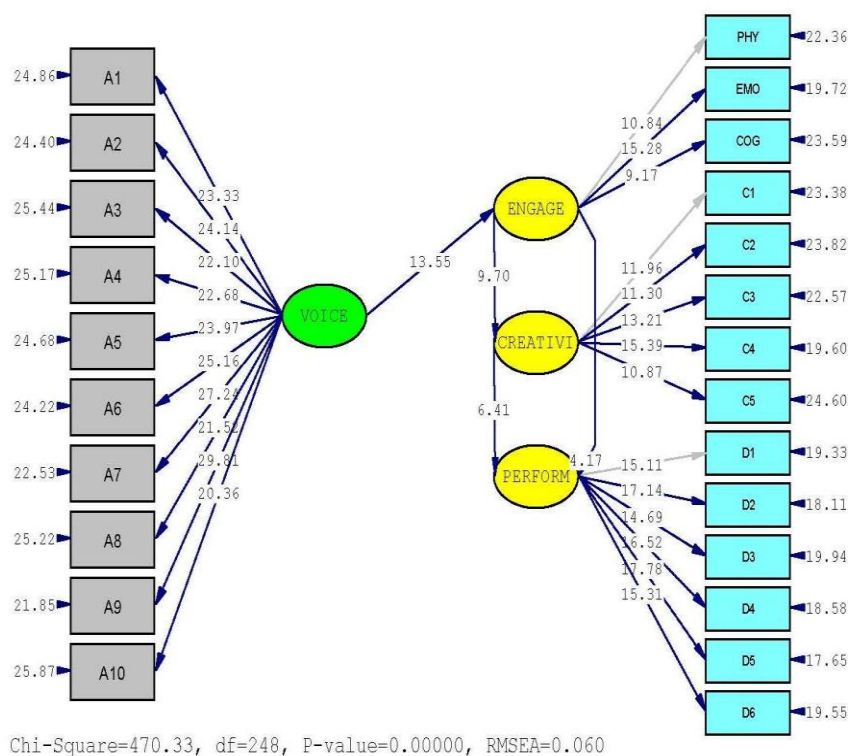
طبق شکل ۵، مقادیر بارهای عاملی مربوط به خلاقیت فردی بیش از ۰/۷ است. نسبت کای دو به درجه آزادی برابر با ۲/۵۶، و RMSEA برابر با ۰/۰۷۲ به دست آمد. همچنین، طبق خروجی لیزرل مقدار شاخص‌های CFI، GFI و NFI به ترتیب، برابر با ۰/۹۴، ۰/۹۶ و ۰/۹۳ به دست آمد. بنابراین، مدل خلاقیت فردی برازش قابل قبولی دارد.



شکل ۶. مدل اندازه‌گیری عملکرد فردی

طبق شکل ۶، نسبت کای دو به درجه آزادی برابر با ۲/۱۱ و RMSEA برابر با ۰/۰۶۶ به دست آمد. همچنین، طبق خروجی لیزرل مقدار شاخص‌های CFI، GFI و NFI، به ترتیب، برابر با ۰/۹۵، ۰/۹۸ و ۰/۹۶ به دست آمد. بنابراین، مدل اندازه‌گیری عملکرد فردی هم برازشی قابل قبول دارد.

برای آزمون فرضیه‌ها مدل ساختاری ترسیم شد. فرضیه‌های تحقیق زمانی تأیید شد که مقدار معناداری یعنی آماره تی از عدد ۱٫۹۶ بزرگ‌تر و از عدد ۱٫۹۶- کوچک‌تر باشد. شکل ۷، معناداری ضرایب و پارامترهای به‌دست‌آمده مدل کلی پژوهش را نشان می‌دهد.



شکل ۷. معناداری ضرایب و روابط بین متغیرها

همان‌طور که مشاهده می‌شود ضریب معناداری بین صدای کارمند و درگیری شغلی ۱۳/۵۵ به دست آمد که نشان می‌دهد صدای کارمند بر درگیری شغلی کارکنان تأثیر مثبت و معنادار دارد. لذا فرضیه اول تأیید شد. ضریب معناداری بین درگیری شغلی و خلاقیت ۹/۷۰ به دست آمد که نشان می‌دهد درگیری شغلی تأثیر مثبت و معنادار بر خلاقیت کارکنان دارد. همچنین، ضریب معناداری بین درگیری شغلی و عملکرد کارکنان ۴/۱۷ به دست آمد که نشان‌دهنده معنادار بودن رابطه بین

آن‌ها و تأیید فرضیه سوم است. ضریب معناداری بین خلاقیت و عملکرد کارکنان ۶/۴۱ به دست آمد که نشان‌دهنده معنادار بودن رابطه بین آن‌ها است. بنابراین، همه فرضیه‌ها تأیید شدند.

بحث و نتیجه‌گیری

این پژوهش با هدف بررسی تأثیر صدای کارمند بر خلاقیت و عملکرد کارکنان با نقش میانجی درگیری شغلی انجام گرفت. یافته‌های این پژوهش نشان می‌دهد صدای کارمند بر درگیری شغلی کارکنان تأثیر مثبت و معنادار دارد. این نتیجه با یافته‌های پژوهش ریس و همکاران همخوانی دارد (Rees et al., 2013). این محققان دریافتند صدای کارمند بر درگیری شغلی کارکنان تأثیر مثبت دارد. همچنین، نتایج پژوهش حاضر نشان می‌دهد درگیری شغلی بر خلاقیت کارکنان تأثیر مثبت و معنادار دارد. این نتیجه با یافته‌های پژوهش باکر و زانتوپولو (۲۰۱۳) مطابقت دارد. این محققان دریافتند رهبری کاریزماتیک و درگیری شغلی به افزایش خلاقیت مدیران مدرسه منجر می‌شود. نتیجه دیگر این پژوهش این است که درگیری شغلی هم به‌طور مستقیم بر عملکرد فردی تأثیر مثبت می‌گذارد و هم به‌طور غیرمستقیم یعنی از طریق خلاقیت فردی. گنگ و همکاران (۲۰۰۹) دریافتند که خلاقیت بر عملکرد کارکنان فروش تأثیر مثبت دارد. ریچ و همکاران (۲۰۱۰) هم نشان دادند درگیری شغلی به‌طور مستقیم بر عملکرد کارکنان آتش‌نشانی تأثیر مثبت دارد.

در پژوهش‌های گذشته محققان ادعا کرده بودند درگیری شغلی می‌تواند به کسب مزیت رقابتی منجر شود. یافته‌های پژوهش فعلی تا حدی زیاد بر این ادعای محققان صحت می‌گذارد چون اولاً نشان داد درگیری شغلی سبب بهبود عملکرد کارکنان می‌شود. عملکرد فردی کارکنان هم در نهایت می‌تواند به بهبود عملکرد سازمانی و جایگاه رقابتی آن منجر شود. دوم اینکه این پژوهش نشان داد درگیری شغلی بر خلاقیت کارکنان تأثیر مثبت دارد. خلاقیت علاوه بر اینکه بر عملکرد تأثیر می‌گذارد به عنوان اصلی‌ترین عامل در نوآوری و بهبود کیفیت مطرح است و نقشی مهم در کسب مزیت رقابتی ایفا می‌کند (Shin et al., 2010, p.197).

پیشنهادها

از آنجا که درگیری شغلی سبب ایجاد انگیزش درونی برای به‌کارگیری انرژی، دانش، مهارت‌ها و توانایی‌های کارکنان در جهت تحقق اهداف سازمانی می‌شود (Shuck & Wollard, 2010, p.103)، به‌کارگیری رویه‌هایی که امکان تقویت درگیری شغلی را ایجاد می‌کند، اهمیتی خاص دارد. بنابراین، مدیران منابع انسانی و سایر مدیران ارشد سازمان‌ها باید توجه کافی به آن داشته باشند. اگر کارکنان مایل نباشند انرژی و تخصص خود را در جهت اهداف شغلی و سازمانی به‌کار گیرند، نه تنها اهداف محقق نمی‌شوند، حتی ممکن است این انرژی و تخصص در جهت خلاف اهداف به‌کار گرفته شوند که تأثیر منفی آن بسیار چشمگیرتر خواهد بود. طبق نتایج این پژوهش، صدای کارمند امکان تقویت درگیری شغلی کارکنان را فراهم می‌کند که آن هم بر عملکرد و خلاقیت فردی کارکنان تأثیر مثبت می‌گذارد. برای بهره‌مندی از نتایج مطلوب صدای کارمند، مدیران ابتدا باید فضای حمایتی برای ابراز آزادانه نظرها و انتقادات را فراهم کنند. کارکنان زمانی صدای خود را به گوش مدیران می‌رسانند که دریابند منافع حاصل از صدای کارمند بر عواقب منفی یا مخاطره آن فرونی دارد (Goldberg et al., 2011, p.86). مدیران برای کاهش این مخاطره باید آنان را در تصمیم‌گیری‌ها مشارکت دهند یا نظرهای آن‌ها را جویا شوند و نظرهای آن‌ها را به‌طور عملی در جهت تغییر به‌کار گیرند تا ذهنیتی مثبت از خود نزد کارکنان ایجاد کنند. همچنین، باید انتقادپذیر باشند و از برخوردهای مغرضانه در برابر نظرها و انتقادهای کارکنان بپرهیزند و منطقی برخورد کنند. همچنین، مدیران می‌توانند نظرها، انتقادات و پیشنهادهای کارکنان را از طریق صندوق انتقادات و پیشنهادهای طوری جمع‌آوری کنند که هویت آن‌ها شناسایی نشود تا مخاطره کارکنان کاهش یابد. ضمن اینکه باید بازخور سریع و منطقی به پیشنهادهای و انتقادهای مطرح‌شده ارائه کنند تا ذهنیت مثبت در کارکنان شکل بگیرد. مدیران باید انتقادپذیر و منطقی باشند تا کارکنان احساس امنیت کرده و نظرهای خود را آزادانه ابراز کنند. تشکیل تیم‌های خودگردان یا مستقل نیز یکی دیگر از رویه‌های صدای کارمند است که کمک می‌کند کارکنان در تصمیم‌گیری‌های محیط کار خود مشارکت داده شوند و حرفی برای گفتن داشته باشند. تخصیص پاداش اعم از مالی و غیرمالی

برای پیشنهادهای سازنده می‌تواند این موضوع را به کارکنان القا کند که مدیریت سازمان برای منابع انسانی ارزش قائل می‌شود و بدین ترتیب، انگیزه لازم جهت درگیر شدن آن‌ها در فعالیت‌های صدای کارمند را فراهم کند. به کارگیری سیستم‌های اطلاع‌رسانی سازمانی مانند برگزاری سمینارها، ارائه گزارش‌های رسمی و برگزاری جلسات هفتگی یا روزانه نیز یکی دیگر از روش‌هایی است که کمک می‌کند اطلاعات کافی از شرایط، تغییرات و تصمیم‌های سازمانی در اختیار کارکنان گذاشته شود و از کارکنان بازخور دریافت شود. تسهیل ارتباط بین کارکنان و مدیران ارشد سازمان هم کمک می‌کند مدیران از نظرها و خواسته‌های زیردستان آگاه شده و اثربخشی صدای کارمند افزایش خواهد یافت.

این پژوهش علیرغم نقاط قوت، محدودیت‌هایی هم داشت. اول، این پژوهش برای اولین بار شاخص صدای کارمند را بومی‌سازی کرده است. ممکن است این شاخص محدودیت یا نقاط ضعفی داشته باشد. بنابراین، توصیه می‌شود این شاخص در تحقیقات دیگر آزمون شود تا نقاط ضعف و قوت آن نمایان شود؛ دوم جامعه آماری این تحقیق فقط کارکنان شرکت کاله بودند. هر شرکت یا سازمان شرایط و مقتضیات خاصی دارد که بر ادراک کارکنان تأثیری خاص می‌گذارد. به همین دلیل، شاید نتوان نتایج این تحقیق را به جوامع دیگر تعمیم داد. توصیه می‌شود تحقیقات مشابه در شرکت‌ها یا سازمان‌های دیگر انجام گیرد. سوم، عوامل متعددی بر درگیری شغلی کارکنان تأثیرگذارند، ولی در این تحقیق لحاظ نشده‌اند. برای مثال فرهنگ سازمانی، سیستم‌های جذب و استخدام، جبران خدمات، توسعه فردی و غیره از جمله این عوامل اند. توصیه می‌شود درباره تأثیر احتمالی این عوامل بر درگیری شغلی کارکنان تحقیقاتی انجام گیرد. در نهایت، اینکه عملکرد کارکنان توسط خودشان ارزیابی شود. کارکنان ممکن است درباره عملکرد خود مبالغه کنند و آن را بیشتر از حد معمول ارزیابی کنند اما مدیران یا سرپرستان احتمالاً شناخت بهتری از عملکرد افراد مجموعه خود دارند و ارزیابی آن‌ها از عملکرد کارکنان عینی‌تر و دقیق‌تر خواهد بود. توصیه می‌شود در تحقیقات آتی روش‌های مکمل مانند ارزیابی توسط سرپرستان و همکاران به کار گرفته شود تا خطاهای ادراکی مربوط به ارزیابی عملکرد تعدیل، یا حداقل شود.

منابع و مأخذ

۱. خنیفر، حسین؛ امیری، علی نقی؛ جندقی، غلامرضا؛ احمدی آزر، هادی؛ حسینی فرد، سیدمجتبی (۱۳۸۹). «درگیر شدن در کار و رابطه آن با عدالت سازمانی در چهارچوب نظریه مبادله اجتماعی و فرهنگی». فصلنامه مدیریت فرهنگ سازمانی، سال هشتم، شماره ۲۱، صفحات ۲۰۰ - ۱۷۷.
2. Alfes, K.; Truss, K.; Soane, E.; Rees, C.; Gatenby, M. (2010). "Creating an Engaged Workforce". *CIPD Research Report*, London: CIPD.
3. Amabile, T. M.; Conti, R.; Coon, H.; Lazenby, J.; Herron, M. (1996). "Assessing the Work Environment for Creativity". *Academy of Management Journal*, 39, 1154-1184.
4. Amabile, T. M.; Mueller, J. S. (2008). "Studying Creativity, Its Processes, and Its Antecedents: An Exploration of the Componential Theory of Creativity". Chapter in J. Zhou and C. E. Shalley (Eds), *Handbook of Organizational Creativity*, 33-64, New York: Lawrence Erlbaum Associates.
5. Bakker, A. B.; Albrecht, S. L.; Leiter, M. P. (2011). "Key Questions Regarding Work Engagement". *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 20, 4-28.
6. Bakker, A. B.; Xanthopoulou, D. (2009). "The Crossover of Daily Work Engagement: Test of an Actor-Partner Interdependence Model". *Journal of Applied Psychology*, 94(6), 1562-1571.
7. Bakker, A. B.; Xanthopoulou, D. (2013). "Creativity and charisma among female leaders: the role of resources and work engagement". *The International Journal of Human Resource Management*, 24(14), 2760-2779
8. Boxall, P.; Purcell, J. (2008). *Strategy and human resource management*. 2nd Ed. New York: Palgrave Macmillan.
9. Budd, J.; Gollan, P. Wilkinson, A. (2010). "New Approaches to Employee Voice and Participation". *Human Relations*, 63(3), 1-8.
10. Christian, M. S.; Garza, A. S.; Slaughter, J. E. (2011). "Work Engagement: A Quantitative Review and Test of Its Relation with Task and Contextual Performance". *Personnel Psychology*, 64(1), 89-136.
11. Davenport, T. H. (2005). "Improving Knowledge Worker Performance". *MIT Sloan Management Review*, 46(4), 215-235.
12. Demerouti, E.; Cropanzano, R. (2010). *From Thought to Action: Employee Work Engagement and Job Performance*. In *Work Engagement: A Handbook of Essential Theory and Research*, eds. Bakker, A. B. and Leiter, M.P., New York, Psychology Press, pp.147-163.
13. Farndale, E.; Van Ruiten, J.; Kelliher, C.; Hope-Hailey, V. (2011). "The Influence of

- Perceived Employee Voice on Organisational Commitment: An Exchange Perspective". *Human Resource Management*, 50(1), 113–129.
14. Gagne, M.; Deci, E. L. (2005). "Self-determination theory and work motivation". *Journal of Organizational Behavior*, 26, 331-62.
 15. Goldberg, C. B.; Clark, M. A.; Henley, A. B. (2011). "Speaking up: A Conceptual Model of voice responses following the unfair treatment of others in non-union settings". *Human Resource Management*, 50(1), 75 – 94
 16. Gong, Y.; Huang, J. C.; Farh, J. L. (2009). "Employee Learning Orientation, Transformational Leadership, and Employee Creativity: The Mediating Role of Employee Creative Self-Efficacy". *Academy of Management Journal*, 52, 765-778
 17. Gould-Williams, J. (2007). "HR Practices, Organizational Climate and Employee Outcomes: Evaluating Social Exchange Relationships in Local Government". *International Journal of Human Resource Management*, 18(9), 1627–1647.
 18. Gruman, J. A.; Saks, A. M. (2010). "Performance management and employee engagement". *Human Resource Management Review*, 21, 123-136
 19. Kahn, W. A. (1990). "Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work". *Academy of Management Journal*, 33, 692–724.
 20. Kuvaas, B. (2006). "Work performance, affective commitment, and work motivation: the roles of pay administration and pay level". *Journal of Organizational Behavior*, 27(3), 365–385.
 21. Kuvaas, B.; Dysvik, A. (2010). "Exploring Alternative Relationships Between Perceived Investment in Employee Development, Perceived Supervisor Support and Employee Outcomes". *Human Resource Management Journal*, 20(2), 138–156.
 22. Macey, W.; Schneider, B. (2009). "The Meaning of Employee Engagement". *Industrial and Organizational Psychology*, 1(1), 3–30.
 23. May, D. R.; Gilson, R. L.; Harter, L. M. (2004). "The Psychological Conditions of Meaningfulness, Safety and Availability and the Engagement of the Human Spirit at Work". *Journal of Occupational and Organisational Psychology*, 77, 11–37.
 24. Purcell, J.; Hutchinson, S. (2007). "Front-line Managers as Agents in the HRM-Performance Causal Chain: Theory, Analysis and Evidence". *Human Resource Management Journal*, 17(1), 3–20.
 25. Purcell, J.; Kinnie, N.; Hutchinson, S.; Rayton, B.; Swart, J. (2003). *Understanding the People and Performance Link: Unlocking the Black Box*, London, CIPD.
 26. Rees, C.; Alfes, K.; Gatenby, M. (2013). "Employee voice and engagement: connections and consequences". *International Journal of Human Resource Management*, 24(14), 2780-2798.
 27. Rich, B. L.; Lepine, J. A.; Crawford, E. R. (2010). "Job Engagement: Antecedents and Effects on Job Performance". *Academy of Management Journal*, 53(3), 617–635.
 28. Richman, A. (2006). "Everyone wants an engaged workforce how can you create it?". *Work span*, 49, 36–39
 29. Saks, A. M. (2006). "Antecedents and Consequences of Employee Engagement". *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), 600–619.
 30. Salanova, M.; Schaufeli, W. B. (2008). "A Cross-National Study of Work Engagement

- as a Mediator Between Job Resources and Proactive Behaviour". *International Journal of Human Resource Management*, 19(1), 116-131.
31. Schaufeli, W. B.; Bakker, A. B. (2004). "Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement". *Journal of Organizational Behavior*, 25, 293-315.
32. Schaufeli, W. B.; Bakker, A. B.; Salanova, M. (2006). "The Measurement of Work Engagement With a Short Questionnaire: A Cross-National Study". *Education and Psychological Measurement*, 66, 701-716.
33. Shin, S. J.; Kim, T. Y.; Lee, J. Y.; Bian, L. (2012). "Cognitive Team Diversity and Individual Team Member Creativity: A Cross-Level Integration". *Academy of Management Journal*, 55, 197-212.
34. Shuck, B.; Reio, T. G.; Rocco, T. S. (2011). "Employee engagement: an examination of antecedent and outcome variables". *Human Resource Development International*, 14(4), 427-445.
35. Shuck, B.; Wollard, K. (2010). "Employee engagement & HRD: A seminal review of the foundations". *Human Resource Development Review*, 9(1), 89-110.
36. Van Dyne, L.; Ang, S.; Botero, I. C. (2003). "Conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional constructs". *Journal of Management Studies*, 40(6), 1359-1392.
37. Wang, G.; Netemeyer, R. G. (2004). "Salesperson Creative Performance: Conceptualization, Measurement, and Nomological Validity". *Journal of Business Research*, 57 (8), 805-12.
38. Wilkinson, A.; Dundon, T.; Marchington, M.; Ackers, P. (2004). "Changing patterns of employee voice: Case studies from the UK and Republic of Ireland". *Journal of Industrial Relations*, 46(3), 298-322.