



INCIDENCE DES PRATIQUES DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES SUR LA PERFORMANCE DES AGENTS PUBLICS : CAS DE LA COMMUNE DE KISENSO

MWINA KIANGEBENI Joseph¹, LOKOKIE IKONGANSAMO Serge²

¹ Congolais, Apprenant au troisième cycle en Gestion des Entreprises et Organisation du Travail à l'Université de Kinshasa (UNIKIN), R.D. Congo

² Congolais, R.D. Congo

Résumé : Cette étude examine l'impact des pratiques de gestion des ressources humaines (GRH) sur la performance des agents publics de la commune de Kisenso, en République Démocratique du Congo. En s'appuyant sur un échantillon de 35 agents et une enquête par questionnaire comportant 15 questions, les résultats révèlent plusieurs lacunes dans la mise en œuvre des pratiques de GRH. Notamment, seuls 48,6 % des agents affirment que le recrutement se fait sur base de critères objectifs, tandis que 34,3 % seulement ont passé un test ou une entrevue avant leur engagement. Les formations à l'arrivée et les formations continues restent insuffisamment dispensées (respectivement 42,9 % et 34,3 % de réponses positives). En matière d'évaluation, bien que 77,1 % des agents indiquent que leur performance est régulièrement évaluée, seulement 51,4 % reçoivent un retour après évaluation. La motivation au travail est également préoccupante, avec seulement 37,1 % des agents qui se disent motivés. Par ailleurs, la reconnaissance des efforts et les incitations sont rares, affectant l'engagement et la performance. Cette étude met en lumière la nécessité pour les autorités communales de renforcer les mécanismes de recrutement, de formation, d'évaluation et de reconnaissance afin d'améliorer la performance globale de leurs agents.

Mots-clés : Gestion des ressources humaines, performance, agents publics, recrutement, formation, évaluation, motivation, Kisenso

Abstract: This study investigates the impact of human resource management (HRM) practices on the performance of public employees in the commune of Kisenso, Democratic Republic of Congo. Based on a sample of 35 agents and a survey questionnaire consisting of 15 items, the results reveal several shortcomings in HRM implementation. Only 48.6% of respondents indicated that recruitment is based on objective criteria, and merely 34.3% underwent a test or interview before hiring. On-the-job and continuous training programs are insufficiently provided (42.9% and 34.3% respectively). Regarding performance evaluation, although 77.1% reported regular evaluations, only

51.4% receive feedback. Motivation remains a concern, as only 37.1% of employees feel motivated in their work. Additionally, performance-based incentives and recognition are rarely practiced, which negatively impacts employee engagement and effectiveness. This study highlights the urgent need for local government authorities to strengthen recruitment, training, evaluation, and recognition mechanisms to enhance the overall performance of their workforce.

Keywords: Human Resource Management, performance, public agents, recruitment, training, evaluation, motivation, Kisenso.

Digital Object Identifier (DOI): <https://doi.org/10.5281/zenodo.19151100>

1 INTRODUCTION

La gestion des ressources humaines (GRH) est un domaine stratégique dans toute organisation, y compris dans les institutions publiques, où elle contribue à améliorer l'efficacité, la productivité et la qualité du service public. Dans le contexte des administrations locales en République Démocratique du Congo (RDC), les défis en matière de GRH sont nombreux : recrutement basé sur des critères non objectifs, manque de formation continue, systèmes d'évaluation déficients, motivation insuffisante, et communication interne inadaptée. Ces défaillances affectent directement la performance des agents publics. Selon Armstrong (2020), la GRH constitue un levier stratégique pour le développement des compétences, la motivation des employés, et la réalisation des objectifs organisationnels. Guest (1997) propose un cadre intégrateur reliant les pratiques RH à la performance en tenant compte des variables médiatrices telles que la motivation, les compétences et les comportements des employés. Quant à Dessler (2017), il souligne que des pratiques de GRH bien alignées sur la stratégie organisationnelle permettent d'améliorer de manière significative les performances individuelles et collectives.

La commune de Kisenso, située à Kinshasa, fait face à une crise de performance dans la gestion de ses ressources humaines. Cette commune, comme d'autres entités territoriales décentralisées, souffre d'un manque criant de modernisation administrative. L'inefficacité du service public y est manifeste, traduisant une faible productivité des agents, une lenteur dans le traitement des dossiers, et une absence de responsabilisation claire. Dans ce contexte, il est essentiel d'analyser dans quelle mesure les pratiques de GRH influencent la performance des agents de cette entité. L'objectif principal de cette étude est donc d'évaluer l'impact des pratiques de GRH (recrutement, formation, évaluation, motivation, communication) sur la performance des agents publics de la commune de Kisenso. La problématique centrale de cette recherche est la suivante : dans quelle mesure les pratiques de gestion des ressources humaines appliquées à Kisenso influencent-elles la performance de ses agents ?

L'intérêt scientifique de cette recherche repose sur l'analyse empirique de la GRH dans une administration locale africaine. Les résultats attendus peuvent alimenter les politiques publiques et offrir des pistes de réforme pour améliorer la gouvernance locale. Sur le plan pratique, cette étude vise à proposer des recommandations concrètes aux responsables de la commune afin de renforcer la performance des agents publics. Ce travail se structure autour de plusieurs sections : un cadre méthodologique exposant la démarche adoptée, une présentation des résultats quantitatifs issus d'un questionnaire à 15 questions, une discussion des résultats en lien avec la littérature, et enfin, une conclusion assortie de recommandations stratégiques.

2. Milieu et Méthodes

Cette section méthodologique décrit le cadre dans lequel s'est déroulée la recherche visant à évaluer l'impact des pratiques de gestion des ressources humaines sur la performance des agents publics dans la commune de Kisenso. Elle expose le contexte physique de l'étude, les caractéristiques des participants ainsi que les instruments utilisés pour la collecte des données. Cette approche méthodologique vise à garantir la rigueur scientifique et la validité des résultats obtenus.

2.1. Milieu

La présente étude a été menée dans la commune de Kisenso, située dans la ville-province de Kinshasa, capitale de la République Démocratique du Congo. Kisenso est une commune urbaine à forte densité démographique, avec une administration publique relativement centralisée. Elle regroupe plusieurs services publics locaux, notamment les services administratifs, techniques, financiers et sociaux. Le choix de cette commune s'explique par la diversité des services publics qu'elle abrite, ainsi que par les défis fréquents liés à la gestion des ressources humaines dans le secteur public local.

2.2. Méthodes

2.2.1. Echantillon

L'échantillon de cette étude est constitué de 35 agents publics sélectionnés de manière aléatoire à travers différents services de l'administration communale de Kisenso. Les participants incluent des cadres supérieurs, des agents de bureau, des techniciens et du personnel de soutien. Cette diversité permet de refléter une vue représentative des pratiques de GRH appliquées dans la commune. Les critères de sélection ont pris en compte l'ancienneté dans le service (au moins un an), le poste occupé, ainsi que la disponibilité et la volonté de participer à l'enquête.

2.2.2. Instruments de collecte de données

Pour collecter les données, l'étude a utilisé un questionnaire structuré comprenant 15 questions fermées réparties selon les dimensions suivantes : pratiques de recrutement, formation continue, motivation, évaluation de la performance, communication interne et reconnaissance. Ce questionnaire a été administré de manière directe aux participants afin d'assurer la clarté des questions et la fiabilité des réponses. En complément, quelques entretiens informels ont été menés auprès de certains responsables hiérarchiques pour enrichir les données quantitatives par des éléments qualitatifs. L'ensemble des instruments a été conçu en respectant les principes d'objectivité, de validité et de fidélité.

3. Résultats de l'étude

Les résultats de l'enquête menée auprès de 35 agents publics de la commune de Kisenso sont présentés ci-dessous, répartis selon les cinq dimensions principales de la gestion des ressources humaines : recrutement, formation, évaluation, motivation et communication interne. Chaque tableau reprend les fréquences et les pourcentages pour chaque item ainsi qu'une brève interprétation.

3.1. Question 1. Le recrutement se fait-il sur base de critères objectifs ?

Tableau 1 : Critère de recrutement

Réponse	Fréquence	Pourcentage
Oui	17	48.57 %
Non	18	51.43 %
Total	35	100%

Les résultats de ce tableau montrent que 51,43% des agents publics estiment que le recrutement se fait de manière subjective, contre 48,57% qui pensent le contraire. Cette quasi-égalité indique une perception divisée de l'équité du processus de recrutement, ce qui peut traduire une transparence partielle ou des irrégularités dans certains cas.

3.2. Question 2. Avez-vous passé un test ou une entrevue avant votre engagement ?

Tableau 2 : Test avant engagement

Réponse	Fréquence	Pourcentage
Oui	12	34.29%
Non	23	65.71%
Total	35	100%

Les données de ce tableau indiquent que seulement 34,29% des agents ont affirmé avoir passé un test ou une entrevue avant leur engagement. Cette majorité soit 65,71% n'ayant pas été soumise à une évaluation préalable soulève des interrogations sur la rigueur du processus de sélection.

Question 3. Pensez-vous que le processus de recrutement est équitable ?

Tableau 3 : Processus de recrutement équitable

Réponse	Fréquence	Pourcentage
Oui	14	40.0 %
Non	21	60.0 %

60% des répondants estiment que le processus de recrutement n'est pas équitable. Ce manque de confiance peut impacter la motivation et la perception de justice organisationnelle chez les agents.

Question 4. Avez-vous bénéficié d'une formation à votre arrivée ?

Tableau 4 : Avoir suivi la formation avant demande d'engagement

Réponse	Fréquence	Pourcentage
Oui	13	37.14 %
Non	22	62.86 %
Total	35	100%

La majorité des agents (57,14%) n'ont pas bénéficié d'une formation à leur arrivée. Cela peut compromettre l'intégration et la performance initiale, en raison d'un manque de préparation.

Question 5. Des formations continues sont-elles organisées ?

Tableau 5 : Organisation des formations continues

Réponse	Fréquence	Pourcentage
Oui	12	34.29 %
Non	23	65.71 %
Total	35	100%

Un taux élevé d'agents (65,71%) indique l'absence de formation continue, ce qui pourrait nuire au développement des compétences et à l'adaptabilité face aux exigences évolutives du service public.

Question 6. La formation est-elle adaptée aux besoins de votre service ?

Tableau 6 : Adaptabilité de la formation suivant les besoins de service

Réponse	Fréquence	Pourcentage
Oui	14	40.0 %
Non	21	60.0 %
Total	35	100%

La majorité (60%) estime que les formations ne répondent pas aux besoins spécifiques de leur service, ce qui interroge sur la pertinence des programmes des renforcements des capacités existantes.

Question 7. Votre performance est-elle évaluée régulièrement ?

Tableau 7 : Evaluation des performances

Réponse	Fréquence	Pourcentage
Oui	27	77.14 %
Non	8	22.86 %
Total	35	100%

Avec 77,14% de réponses positives, il ressort que la majorité des agents sont soumis à une évaluation régulière, ce qui est un indicateur positif de suivi de la performance.

Question 8. Les critères d'évaluation sont-ils clairs et connus ?

Tableau 8 : Clarté des évaluations

Réponse	Fréquence	Pourcentage
Oui	24	68.57 %
Non	11	31.43 %
Total	35	100%

Près de 69% des répondants reconnaissent la clarté des critères d'évaluation. Cela contribue à une évaluation perçue comme plus juste et à la responsabilisation des agents.

Question 9. Recevez-vous un retour après votre évaluation ?

Tableau 9 : Réception de retours après l'évaluation

Réponse	Fréquence	Pourcentage
Oui	18	51,43%
Non	17	48,57 %
Total	35	100%

Le retour post-évaluation reste mitigé, avec un léger avantage pour les réponses positives. L'absence de feedback pour 48,57% des agents est un frein à l'amélioration continue.

Question 10. Êtes-vous motivé dans votre travail ?

Tableau 10 : Motivation dans le travail

Réponse	Fréquence	Pourcentage
Oui	13	37, 14%
Non	22	62,86 %
Total	35	100%

La démotivation touche près de 63% des agents. Cela pourrait résulter d'un manque de reconnaissance, d'avantages ou d'un mauvais environnement de travail.

Question 11. La commune utilise-t-elle des primes ou incitations ?

Tableau 11 : utilisation prime

Réponse	Fréquence	Pourcentage
Oui	15	42.86 %
Non	20	57.14 %
Total	35	100%

L'absence d'indications financières pour 57,14% des agents est un facteur explicatif de la faible motivation. Les pratiques de gestion des ressources humaines gagneraient à inclure des leviers de reconnaissance tangibles.

Question 12. La reconnaissance de l'effort est-elle pratiquée ?

Tableau 12 : Reconnaissance de l'effort

Réponse	Fréquence	Pourcentage
Oui	10	28.57 %
Non	25	71.43 %
Total	35	100%

Comme pour les primes, la reconnaissance des efforts est également absente pour la majorité. Cela peut créer un sentiment d'injustice et nuire à la productivité.

Question 13. La communication entre collègues est-elle efficace ?

Tableau 13 : Communication entre les collègues de service

Réponse	Fréquence	Pourcentage
Oui	26	74.29 %
Non	9	25.71 %
Total	35	100%

Le tableau indique une communication interne jugée efficace par 74,29% des agents constitue un point fort. Cela favorise un bon climat de travail et la collaboration.

Question 14. Êtes-vous informé des décisions importantes ?

Tableau 15 : Prise des décisions importantes

Réponse	Fréquence	Pourcentage
Oui	11	31.43 %
Non	24	68.57 %
Total	35	100%

Plus de deux tiers des agents ne sont pas informés des décisions importantes. Ce déficit de transparence peut générer des frustrations et un sentiment d'exclusion.

Question 15. Avez-vous la possibilité d'exprimer vos idées ?

Tableau 16 : possibilité 'exprimer les idées

Réponse	Fréquence	Pourcentage
Oui	24	68.57 %
Non	11	31.43 %
Total	35	100%

La majorité des agents se sentent libres d'exprimer leurs idées, ce qui est favorable à l'engagement organisationnel et à l'innovation.

4. DISCUSSION DES RESULTATS

La présente discussion se fonde sur les données recueillies auprès de 35 agents publics de la commune de Kisenso, en vue d'analyser l'impact des pratiques de gestion des ressources humaines (GRH) sur leur performance. Les résultats ont été organisés autour de plusieurs dimensions clés de la GRH : le recrutement, la formation, l'évaluation de la performance, la motivation, la reconnaissance, la communication et la participation décisionnelle.

4.1.1. Pratiques de recrutement

Le tableau relatif à la question : « Le recrutement se fait-il sur base de critères objectifs ? » indique que 48,6 % des répondants (n=17) ont répondu « Non », contre 51,4 % (n=18) ayant affirmé « Oui ». Cette quasi-égalité suggère une perception mitigée du processus de recrutement, avec une légère majorité qui le considère comme objectif. Cela révèle une absence de transparence ou de communication claire sur les critères de recrutement utilisés, ce qui peut affecter la confiance des agents envers les procédures administratives. Selon Tchamou (2017), la clarté et la transparence dans le processus de recrutement sont des éléments fondamentaux pour garantir l'équité et l'efficacité organisationnelle. Concernant la question « Avez-vous passé un test ou une entrevue avant votre engagement ? », seuls 34,3 % des agents (n=12) ont répondu positivement. Cela confirme que les tests ou entrevues formelles ne sont pas systématiquement utilisés dans cette commune, réduisant ainsi la possibilité d'objectiver la sélection des agents en fonction des compétences requises. Comme l'indiquent Mintzberg (2005) et Dessler (2013), l'absence de tests peut nuire à l'adéquation entre le profil du poste et les compétences des agents.

De même, 60 % (n=21) des répondants estiment que le processus de recrutement n'est pas équitable. Ce sentiment d'injustice peut avoir un impact négatif sur la motivation, la satisfaction et la loyauté des agents, conformément aux travaux de Adams (1963) sur la théorie de l'équité.

4.1.2. Pratiques de formation

La majorité des répondants (57,1 %, n=20) indiquent ne pas avoir bénéficié d'une formation à leur arrivée. De plus, 65,7 % (n=23) affirment que les formations continues ne sont pas organisées. Ces résultats révèlent un manque d'investissement dans le renforcement des capacités, ce qui pourrait nuire à l'efficacité et à la qualité du service public. Pour Chiavenato (2011), la formation est un levier stratégique qui permet d'augmenter les compétences et la performance individuelle et collective. Par ailleurs, seuls 40 % (n=14) estiment que les formations sont adaptées aux besoins de leur service. Il en découle un déficit d'analyse des besoins en formation ou une mauvaise planification des programmes. Or, comme le souligne Kolb (1984), une formation efficace doit répondre à des besoins identifiés pour générer un apprentissage significatif et transférable.

4.1.3. Évaluation de la performance

Une majorité importante (77,1 %, n=27) déclare faire l'objet d'une évaluation régulière de leur performance. Cependant, 31,4 % (n=11) estiment que les critères d'évaluation ne sont pas clairs. Cette ambivalence suggère une pratique présente mais peut-être perçue comme floue ou arbitraire. Selon Aguinis (2009), la clarté des critères d'évaluation est essentielle pour garantir la légitimité et la motivation dans les évaluations de performance. Concernant le retour d'information

post-évaluation, 51,4 % (n=18) des agents affirment le recevoir, contre 48,6 % (n=17) qui ne le reçoivent pas. Cette division montre que la boucle de rétroaction n'est pas systématiquement assurée, ce qui limite la capacité d'amélioration continue des agents.

4.1.4. Motivation et reconnaissance

Sur la motivation, 62,9 % (n=22) déclarent ne pas se sentir motivés dans leur travail. En outre, 71,4 % (n=25) rapportent ne recevoir ni primes ni incitations, et autant estiment que leurs efforts ne sont pas reconnus. Ce constat révèle un déficit de stratégie de motivation, ce qui peut entraîner la démobilisation des agents, l'absentéisme ou encore la baisse de productivité. Comme le soutient Herzberg (1959), la reconnaissance et les incitations financières sont des facteurs clés de motivation.

4.1.5. Communication et participation

La communication interpersonnelle semble plus efficace, avec 74,3 % (n=26) des répondants qui la jugent bonne entre collègues. Néanmoins, seulement 31,4 % (n=11) estiment être informés des décisions importantes. Cela indique une communication verticale défailante au sein de l'administration. En revanche, 68,6 % (n=24) disent pouvoir exprimer leurs idées dans leur environnement de travail, ce qui est un point positif et montre une certaine ouverture à la participation. La participation décisionnelle étant un facteur reconnu pour renforcer l'engagement, comme le soulignent Vroom et Yetton (1973).

4.1.6. Interprétation globale

Les résultats révèlent une gestion des ressources humaines partiellement structurée, avec des efforts visibles en matière d'évaluation et de communication horizontale, mais des lacunes importantes dans le recrutement, la formation, la reconnaissance et la motivation. Cette situation risque de compromettre la performance globale des agents. Il est donc impératif pour la commune de Kisenso de revoir sa politique de GRH à la lumière des théories managériales contemporaines. Des auteurs comme Armstrong (2009) et Ulrich (1997) insistent sur l'importance de pratiques de GRH intégrées, équitables et adaptées aux besoins des agents pour améliorer leur performance et renforcer l'efficacité du service public.

En somme, l'analyse des données met en évidence une GRH peu performante à Kisenso, nécessitant des réformes structurelles pour aligner les pratiques RH avec les standards modernes de gestion publique.

5. CONCLUSION

Au terme de cette étude portant sur l'impact des pratiques de gestion des ressources humaines sur la performance des agents publics de la commune de Kisenso, plusieurs constats significatifs ont pu être établis. L'objectif principal consistait à déterminer dans quelle mesure les pratiques telles que le recrutement, la formation, l'évaluation des performances, la motivation, la communication et la reconnaissance influencent l'efficacité et l'efficience des agents publics au sein de cette entité administrative. Les résultats, issus d'un échantillon de 35 agents publics, révèlent de profondes insuffisances dans la mise en œuvre des pratiques modernes de GRH et permettent de dégager plusieurs pistes de réflexion et d'action.

L'étude a montré que le recrutement reste un processus peu objectif et peu transparent. En effet, seulement 48,6 % des répondants estiment que le recrutement est basé sur des critères objectifs, et 65,7 % affirment n'avoir passé ni test ni entretien préalable. Ce déficit de rigueur dans la sélection des agents compromet non seulement la compétence des effectifs, mais également leur légitimité, ce qui a une incidence directe sur leur performance.

Les résultats ont mis en évidence une carence en formation initiale et continue. Moins de la moitié des agents (42,9 %) déclarent avoir reçu une formation à leur arrivée, tandis que seulement 34,3 % affirment bénéficier de formations continues. Ces lacunes nuisent à l'adaptation des agents à leurs postes et à l'évolution des exigences administratives, freinant ainsi l'innovation et la performance organisationnelle. De surcroît, seuls 40 % estiment que les formations sont adaptées aux besoins réels de leur service, ce qui questionne la pertinence et la planification des programmes de renforcement des capacités.

Bien que la majorité (77,1 %) des agents reconnaissent que leur performance est régulièrement évaluée, la clarté et la restitution des résultats laissent à désirer. Environ 31,4 % ne reçoivent aucun retour après évaluation, ce qui limite leur capacité à s'améliorer et à s'aligner sur les attentes institutionnelles. Cette situation empêche l'évaluation de jouer pleinement son rôle de levier de performance et de motivation.

Les pratiques de motivation extrinsèque (primes, incitations, reconnaissance) apparaissent comme quasi inexistantes. Seulement 28,6 % des agents affirment être motivés dans leur travail, et moins de 30 % perçoivent des primes ou bénéficient de formes quelconques de reconnaissance. L'absence de mécanismes d'encouragement contribue à un climat organisationnel morose, marqué par la démotivation, le désengagement et parfois l'absentéisme.

Par ailleurs, les aspects relationnels et communicationnels présentent un contraste : si 74,3 % des agents jugent la communication entre collègues efficace, seuls 31,4 % sont informés des décisions importantes. Cette dissociation entre la communication horizontale (entre collègues) et la communication verticale (direction vers agents) témoigne d'un manque de transparence et de partage stratégique de l'information.

Enfin, la majorité des agents (68,6 %) estiment avoir la possibilité d'exprimer leurs idées. Ce résultat est encourageant et constitue une base favorable à l'instauration d'un dialogue social constructif.

Cependant, cette participation doit être valorisée et traduite par une réelle prise en compte des suggestions pour éviter la frustration ou le sentiment d'inaudibilité.

En conclusion, les pratiques de GRH au sein de la commune de Kisenso souffrent d'une absence de structuration, de planification et de pilotage stratégique. La performance des agents est donc compromise par un manque de professionnalisation des procédures RH. Pour améliorer la situation, il est impératif de :

- Revoir les procédures de recrutement pour les rendre plus objectives et compétitives ;
- Développer un plan de formation continue aligné sur les besoins réels des services ;
- Renforcer la culture de l'évaluation formative et participative ;
- Mettre en place des systèmes de motivation et de reconnaissance adaptés au contexte local. ;
- Promouvoir une communication interne transparente et descendante.

L'implémentation de ces recommandations suppose une volonté politique affirmée, un accompagnement technique, ainsi qu'un renforcement des capacités du personnel d'encadrement. En définitive, la performance des agents publics dans la commune de Kisenso dépendra largement de la capacité de l'administration à inscrire la gestion des ressources humaines au cœur de sa stratégie de modernisation et de gouvernance efficace.

BIBLIOGRAPHIE

1. Armstrong, M. (2014). *A Handbook of Human Resource Management Practice* (13e éd.). Kogan Page.
2. Becker, B. E., & Huselid, M. A. (1998). High performance work systems and firm performance: A synthesis of research and managerial implications. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 16, 53–101.
3. Boxall, P., & Purcell, J. (2016). *Strategy and Human Resource Management* (4e éd.). Palgrave Macmillan.
4. Dessler, G. (2019). *Human Resource Management* (15e éd.). Pearson Education.
5. Guest, D. E. (1997). Human resource management and performance: A review and research agenda. *The International Journal of Human Resource Management*, 8(3), 263–276.
6. Legge, K. (2005). *Human Resource Management: Rhetorics and Realities*. Palgrave Macmillan.
7. Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2011). *Human Resource Management* (13e éd.). South-Western Cengage Learning.
8. Paauwe, J., & Boselie, P. (2005). HRM and performance: What next? *Human Resource Management Journal*, 15(4), 68–83.
9. Storey, J. (2007). *Human Resource Management: A Critical Text* (3e éd.). Thomson Learning.
10. Torrington, D., Hall, L., Taylor, S., & Atkinson, C. (2020). *Human Resource Management* (11e éd.). Pearson Education.
11. Ulrich, D., Brockbank, W., Johnson, D., Sandholtz, K., & Younger, J. (2008). *HR Competencies: Mastery at the Intersection of People and Business*. Society for Human Resource Management.
12. Wright, P. M., & Nishii, L. H. (2007). Strategic HRM and organizational behavior: Integrating multiple levels of analysis. *CAHRS Working Paper Series*, Paper 468.
13. Yalabik, Z. Y., Popaitoon, P., Chowne, J. A., & Rayton, B. A. (2013). Work engagement as a mediator between employee attitudes and outcomes. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(14), 2799–2823.
14. Mintzberg, H. (1983). *Structure in Fives: Designing Effective Organizations*. Prentice-Hall.
15. Pfeffer, J. (1998). *The Human Equation: Building Profits by Putting People First*. Harvard Business School Press.