

Ce înțelegem prin engagement?	E 50/002
Cum recunoști un angajat cu nivel ridicat de engagement?	E 50/003
Ce efecte are engagementul asupra organizațiilor?	E 50/003
Măsurarea nivelului de engagement al angajaților	E 50/004
Cum stimulăm starea de engagement	E 50/007
Cine este direct responsabil de nivelul engagementului angajaților?	E 50/009
Bibliografie	E 50/010

Ce înțelegem prin engagement?

Conceptul de „engagement” a fost introdus în psihologia pozitivă de către Kahn în anul 1990, fiind definit drept „implicarea totală a membrilor organizației în munca depusă; în engagement, angajații demonstrează angajament și se exprimă fizic, cognitiv și emoțional prin intermediul locului de muncă”. Termenul în limba engleză este preluat de mediul de business din România, negăsindu-se un echivalent în limba română, specialiștii considerând că acest concept reprezintă mult mai mult decât implicarea sau angajamentul angajaților.

În prezent există nenumărate studii la nivel internațional dedicate conceptului de engagement, fapt care a determinat numeroși autori să încerce o definire cât mai exactă a termenului:

- „Un set de atitudini și comportamente pozitive care activează performanța superioară la locul de muncă, în acord cu misiunea organizației.” (Storey, 2008)
- „Engagementul este despre crearea unor oportunități de conectare între angajați, manageri și întreaga organizație. De asemenea, este despre crearea unui mediu în care angajații să fie motivați să muncească și chiar să le pese de munca prestată... Este un concept care plasează flexibilitatea, schimbarea și îmbunătățirea continuă în centrul conceptului de muncă în secolul 21.” (Truss, 2012)
- „Engagementul angajaților este angajamentul emoțional al unui angajat față de organizație și obiectivele sale.” (Kruse, 2012)

Deși poate părea un concept destul de abstract, engagementul este de fapt despre construirea și menținerea angajamentului angajaților, a energiei și a dorinței lor de a performa în muncă, trăind în permanență cu acel sentiment extraordinar al „primei zile de muncă” în care totul pare perfect. Scopul final urmărit de orice organizație este obținerea performanței organizaționale prin intermediul forței de muncă.

Strategiile organizaționale de creștere a nivelului engagementului au rolul de a încuraja angajații să-și dea toată silința la locul de muncă, acest lucru fiind posibil doar dacă aceștia se simt valorizați, respectați, încurajați, auziți de cei cu care și pentru care lucrează. Pe de altă parte, chiar dacă organizația trebuie să dezvolte și să hrănească engagementul angajaților, este necesar un angajament reciproc între angajator și angajat.

Engagementul poate fi privit și ca fiind opusul conceptului de burnout sau epuizarea profesională, așa cum putem observa în figura 1.

Burnout	Engagement
● Epuizare	● Energie
● Cinism	● Implicare
● Ineficiență	● Eficiență

Figura 1. Engagementul versus Burnout (epuizarea profesională)

La nivelul organizației dumneavoastră, puteți identifica trei tipuri de engagement al angajaților (Soane, 2010):

- engagementul intelectual, sau predilecția de a acorda o atenție deosebită sarcinilor de muncă;
- engagementul afectiv, sau emoțiile pozitive legate de munca desfășurată;
- engagementul social, sau discutarea cu alți colegi a posibilităților de îmbunătățire a performanței în muncă.

Cum recunoști un angajat cu nivel ridicat de engagement?

Comportamentul unui angajat cu adevărat implicat în munca pe care o desfășoară poate fi recunoscut printr-o serie de atitudini și comportamente:

- Respectă termenele impuse pentru fiecare sarcină de lucru.
- Este entuziasmat de munca pe care o depune și nu se plânge de sarcini suplimentare.
- Crede în leadershipul managerului direct.
- Are libertate de acțiune la locul de muncă și este responsabil.
- Depune efort susținut în rezolvarea problemelor de serviciu.
- Nu încearcă să plaseze altor colegi sarcinile dificile.
- Depășește așteptările managementului, implicându-se și în proiecte suplimentare.
- Crede și susține misiunea și valorile organizaționale ale companiei.
- Vine mereu cu propuneri de îmbunătățire a muncii în organizație.
- Poate face față schimbărilor de la locul de muncă și nu le percepe ca pe niște evenimente negative.
- Promovează compania și produsele sau serviciile sale și ar recomanda oricând un loc de muncă din organizație.
- Este convins că dacă muncești susținut, avansarea în carieră nu va întârzia să apară.
- Unui angajat cu engagement mare îi va fi greu să părăsească organizația pentru oferte mai bune.

Ce efecte are engagementul asupra organizațiilor?

Dacă vei crește nivelul engagementul angajaților din organizația ta, efectele se vor vedea cu siguranță în cel mai scurt timp. Iată ce arată studiile realizate la nivel internațional:

- *87% din angajații din întreaga lume nu sunt engaged (Gallup, 2006), iar acest lucru are un impact negativ asupra costurilor cu forța de muncă, productivității angajaților și performanțelor companiilor.*
- *Organizațiile în care angajații sunt engaged și-au crescut profitul de 3 ori mai repede decât competiția, au redus fluctuația cu 87% și și-au îmbunătățit performanța cu 20% (MacLeod Review).*
- *Potrivit studiului Towers Perrin 2011, companiile cu angajați cu nivel mare de engagement au o rată marginală a profitului cu 6% mai mare.*
- *În 12 luni studiate, în organizațiile care au înregistrat un scor mare al engagementului, venitul net a crescut cu 13,7%, în timp ce în organizațiile cu scor mic a scăzut cu 3,8% (MacLeod Review).*
- *Firmele care se aflau în prima jumătate a topului conform indexului de engagement erau cu 27% mai profitabile decât cele din a doua jumătate (MacLeod Review).*
- *Angajații cu un engagement puternic își iau în medie 2,7 zile concediu medical/an în comparație cu 6,2 zile/an în cazul angajaților fără engagement (disengaged) (MacLeod Review).*
- *Nivelurile engagementului sunt pozitiv corelate cu o mai bună performanță financiară și rezultate mai bune în sectorul public.*

- *Echipele care au angajați cu un nivel ridicat al engagementului înregistrează o rată a fluctuației forței de muncă cu 24% până la 59% mai mică, o profitabilitate cu 21% mai mare, o productivitate cu 17% mai mare, cu 70% mai puține accidente de muncă și un absenteeism cu 41% mai mic (Gallup, 2016).*

Măsurarea nivelului de engagement al angajaților

Încă de la apariția termenului, specialiștii s-au întrebat: Cum putem măsura engagementul în organizații? Cele mai multe instrumente organizaționale de măsurare presupun o serie de chestionare. Aspectele de engagement măsurate diferă în funcție de instrument. Există instrumente care măsoară procentul angajaților cu grad mare de engagement, acest lucru permițând compararea între filiale, departamente, birouri și promovarea acelor politici de resurse umane care conduc la creșterea implicării și angajamentului salariaților. Alte scale măsoară engagementul având în vedere cele trei seturi de factori: engagementul fizic, engagementul emoțional și engagementul cognitiv (Rich et al., 2010).

În multe organizații chestionarele de engagement analizează fie condițiile de engagement, fie consecințele engagementului sau lipsei sale, sau chiar atitudinea angajaților față de un asemenea concept. Există organizații care le solicită angajaților completarea unei liste cu factori care le-ar crește nivelul engagementului, fără să îi influențeze prea mult în alegeri.

Ce întrebări sunt utilizate în chestionarele de engagement?

Aspectele urmărite pot fi variate, în funcție de industrie, de specificul activității, de mărimea organizației sau de scopul urmărit. Printre întrebări găsim:

- Cât de motivat ești să contribui la performanța organizației din care faci parte?
- Dispui de materialele și echipamentele necesare pentru a-ți desfășura munca în condiții optime?
- Cât de entuziasmat ești de munca prestată?
- Cât de mândru ești de munca prestată?
- Cât de greu te detașezi de muncă?
- Consideri munca o provocare?
- Când te trezești dimineața, simți nevoia să mergi la serviciu?
- Crezi în serviciile pe care le oferi prin intermediul locului de muncă?

Una dintre cele mai utilizate scale de măsurare a nivelului engagementului la nivel internațional, validată de nenumărate cercetări, este Utrecht Work Engagement Scale (UWES), ce măsoară engagementul în muncă. Potrivit autorilor scalei, Wilmar Schaufeli și Arnold Baker, conceptul de *engagement în muncă* poate fi definit ca fiind o stare pozitivă, de împlinire, o stare mentală caracterizată prin *Energie (Vigor)*, *Dedicare (Dedication)* și *Absorbție (Absorption)*.

Conținutul celor trei componente ale conceptului de engagement în muncă este următorul:

- *Energie (Vigor)*: această componentă definește nivelul crescut de energie și înălțarea mentală care se manifestă atunci când muncim; ea reprezintă o stare de bine dată de investiția în munca noastră, este tenacitatea cu care facem față dificultăților.

- *Dedicare (Dedication)*: această componentă se referă la implicarea în muncă, la capacitatea noastră de a fi puternici, de a găsi sens în activitatea pe care o desfășurăm, la starea de provocare pe care ne-o dă munca, la capacitatea de a experimenta entuziasmul, inspirația și mândria.
- *Absorbire (Absorption)*: această componentă se manifestă atunci când suntem foarte concentrați, preocupați și bucuroși de munca noastră, când simțim că timpul trece repede și avem dificultăți să ne detașăm voluntar de munca noastră.

Conceptul de Work engagement nu este o stare specifică de moment, ci este, mai degrabă, o stare afectiv-cognitivă universală, persistentă, care nu este focalizată pe un obiect, pe un eveniment, individ sau comportament.

Chestionarul de evaluare UWES (Utrecht Work Engagement Scale) se bazează pe trei scale de măsurare pentru Energie (Vigor), Dedicare (Dedication) și Absorbție (Absorption) și se aplică atât la nivel individual, cât și de grup.

Energia (Vigor) este evaluată cu ajutorul următorilor șase itemi care evidențiază nivelul înalt de mobilizare și de împlinire, plăcerea de a investi efort, capacitatea de a nu obosi cu ușurință și de a face față dificultăților:

1. La locul meu de muncă, mă simt plin de energie.
2. La locul meu de muncă, mă simt puternic și viguros.
3. Când mă trezesc dimineața, mă simt bucuros să merg la muncă.
4. Pot continua să muncesc perioade lungi de timp.
5. La locul meu de muncă sunt flexibil mental.
6. Sunt totdeauna perseverant la locul meu de muncă, chiar și atunci când lucrurile nu merg bine.

Cei care înregistrează un scor ridicat pentru componenta *Energie (Vigor)* au de obicei mai multă energie, vervă și rezistență decât cei cu scoruri mai mici.

Dedicarea (Dedication) este evaluată cu ajutorul a cinci itemi care conferă un sens și o semnificație muncii fiecăruia; ea este o stare de entuziasm și de mândrie legată de propriul post, un sentiment de inspirație și provocare dat de munca desfășurată.

1. Consider că munca mea este plină de sens și finalitate.
2. Sunt entuziast cu privire la postul meu.
3. Postul meu mă inspiră.
4. Sunt mândru de munca pe care o fac.
5. În opinia mea, munca pe care o desfășor este provocatoare.

Cei care înregistrează un scor ridicat la componenta Dedicare (Dedication) se identifică puternic cu munca lor pe care o consideră plină de sens, provocatoare și sursă de inspirație, spre deosebire de cei care obțin scoruri mai mici și care nu resimt aceste stări.

Absorbția (Absorption) este măsurată cu ajutorul a șase itemi care investighează în ce măsură suntem total și bucuroși implicați în munca noastră sau de cât timp avem nevoie pentru a uita orice altceva din jurul nostru atunci când muncim.

1. Timpul zboară atunci când muncesc.

2. Atunci când muncesc, ignor tot ce se întâmplă în jur.
3. Mă simt fericit atunci când muncesc intens.
4. Sunt implicat în munca mea.
5. Mă simt luat pe sus de munca mea.
6. Este dificil să mă detașez de bunăvoie de munca mea.

Cei care înregistrează un scor ridicat la absorbție se simt de obicei foarte bucurători să fie implicați în munca lor și au dificultăți să se detașeze de ceea ce fac.

Pentru o mai bună înțelegere a modului de evaluare UWES, redăm în figura de mai jos, temele de interes pentru fiecare componentă a conceptului de *engagement în muncă*.

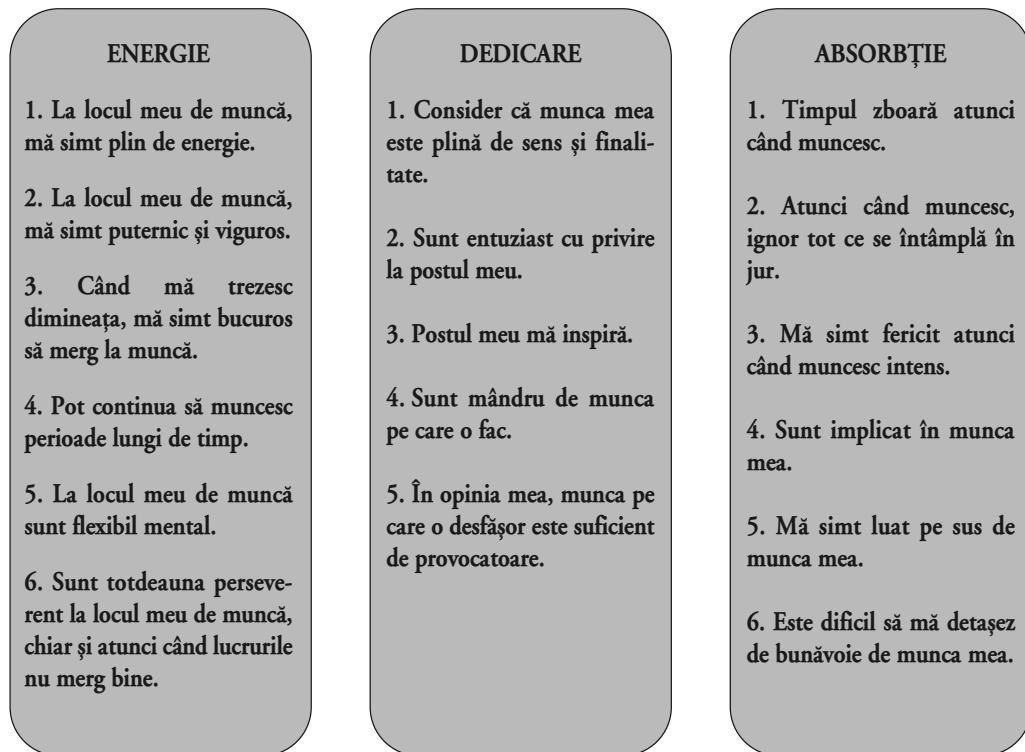


Figura 2. Dimensiunile chestionarului UWES

Cercetările care au stat la baza elaborării Chestionarului de evaluare au evidențiat câteva concluzii utile:

1. Cele trei scale sunt consecvente și stabile în timp.
2. Structura pe cele trei componente este confirmată și pare să fie invariabilă pe eșantioane din țări diferite.
3. Starea de Engagement măsurată cu ajutorul scalei UWES este negativ relaționată cu starea de suprasolicitare (burnout).
4. Starea de Engagement este puternic legată de vârstă.
5. În comparație cu femeile, bărbații înregistrează scoruri puțin mai înalte de engagement, dar din punct de vedere statistic, diferențele sunt irelevante.

6. Există mici diferențe ale nivelului de engagement în cadrul diverselor ocupații, dar acestea nu au o semnificație practică.

O cercetare calitativă bazată pe interviuri structurate administrate pe un grup de angajați care au obținut scoruri ridicate UWES a evidențiat că cei care au nivel ridicat de engagement se manifestă activ, au inițiative și generează feedback pozitiv. În plus, observăm că valorile acestor respondenți par să se armonizeze mai bine cu cele ale organizației din care fac parte și că ei manifestă engagement și în alte activități extraprofesionale.

O consecință pozitivă a stării de engagement în muncă este faptul că aceasta previne suprasolicitarea (burnout). În opoziție cu cei care suferă de suprasolicitare, angajații cu stare de engagement au o conectare energetică și eficientă cu activitățile pe care le desfășoară și se simt capabili să gestioneze toate cerințele postului pe care îl ocupă.

Angajații experimentează starea de engagement în muncă și burnout (epuizare profesională) ca fiind două stări psihologice opuse: prima fiind pozitivă și cealaltă fiind negativă. Acest lucru înseamnă că, cel puțin sub raport teoretic, un angajat care nu este suprasolicitat (burnout) poate obține un scor înalt sau scăzut la engagement, în timp ce un salariat cu engagement poate înregistra un scor înalt sau mic la burnout. În practică așadar, cele două stări, burnout și engagement, sunt negativ corelate.

Spre deosebire de subiecții afectați de epuizarea profesională (burnout), care percep oboseala ca pe ceva exclusiv negativ, subiecții cu nivel ridicat de engagement intervievați, deși pot resimți uneori oboseala, o percep ca fiind o stare oarecum plăcută, pentru că o asociază cu o senzație de împlinire. O altă observație importantă a fost aceea că salariații cu engagement mare nu sunt obsedați de muncă (workaholics) pentru că ei se bucură și de alte lucruri în afara activității profesionale; spre deosebire de workaholics, ei nu lucrează din greu datorită unui imbold lăuntric puternic și irezistibil, ci pentru că, în opinia lor, munca este o delectare.

Preocuparea pentru engagement este tot mai mare dacă avem în vedere interesul liderilor de a obține o creștere de profit bazată pe creșterea nivelului de engagement.

Cercetările Gallup evidențiază faptul că eliminarea dezangajării active a forței de muncă poate conduce la creșteri importante de productivitate a muncii. În cazul Marii Britanii, suma medie care ar rezulta prin creșterea de productivitate ar putea fi de aproximativ 70 bilioane £. De reținut că, în Marea Britanie, 17% din salariați resimt starea de engagement, 57% nu resimt această stare și 26% din aceștia sunt activ dezangajați (Gallup, 2011-2012).

Cum stimulăm starea de engagement

Există mai multe cercetări care urmăresc să identifice factorii care determină nivelul de engagement și să propună modele sau strategii de engagement.

Factorii care determină nivelul de engagement pot fi prezentați în schema următoare:

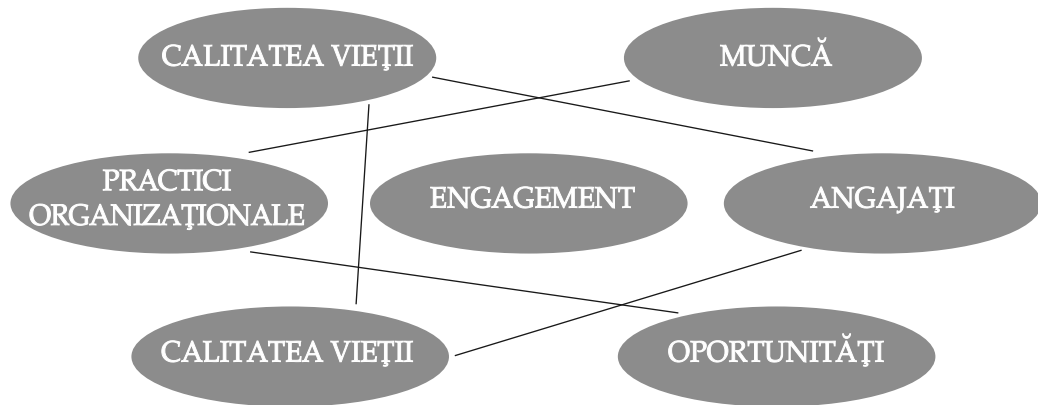


Figura 3. Factorii care determină nivelul engagementului

Elementele din figura de mai sus pot fi detaliate astfel:

Calitatea vieții: Mediul de muncă fizică; Balanța muncă-viață

Munca: Activități, Resurse, Procese, Sensul împlinirii

Angajați: Lideri, Manageri, Colegi, Valorizarea oamenilor, Clienți

Practici organizaționale: Politici și practici; Managementul performanței, Alinierea de brand, Reputația companiei, Diversitatea

Total recompense: Salarii, Beneficii, Recunoaștere

Oportunități: Oportunități de carieră, Training și Dezvoltare.

Astfel, Development Dimensions International (DDI, 2005) precizează că un manager acționează pe cinci căi pentru a crește nivelul de engagement al resurselor umane:

- alinierea eforturilor cu strategia;
- împuternicirea;
- să promoveze și să încurajeze munca în echipă și colaborarea;
- să ajute angajații să crească și să se dezvolte;
- să ofere suport și recunoaștere adecvată.

Au fost sugerate mai multe strategii de engagement:

- Recrutați și promovați pentru engagement.
- Porniți de la vîrf către bază.
- Identificați adevărații campioni ai performanței.
- Folosiți comunicarea pentru creșterea nivelului de engagement.
- Responsabilizați managerii.
- Creați oportunități pentru dezvoltare și carieră.