Grażyna Gruszczyńska-Malec*

Lucja Waligóra**

Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach
Wydział Zarządzania

PRÓBA OPERACJONALIZACJI KATEGORII „ZAANGAŻOWANIE PRACOWNIKÓW”: MODEL – ZMIENNA

Streszczenie

Zaangażowanie pracowników w pracę ujmowane jest jako wysiłek wkładany w wykonywane czynności, który wiąże się z dobrowolnym emocjonalnym wnikaniem w pracę i zwiększaniem aktywności. W artykule autorki dokonały zestawienia modeli wymienionych w literaturze przedmiotu oraz zmiennych kształtujących zaangażowanie pracownika. Celem niniejszej publikacji jest wskazanie, jakie zmienne zaangażowania najczęściej podawane są w piśmiennictwie naukowym.

Słowa kluczowe: zaangażowanie pracowników, modele i zmienne zaangażowania

Wprowadzenie

Zarządzanie zaangażowaniem pracownika to podejście w zarządzaniu biznesem bazujące na uwzględnieniu wpływu angażowania się pracownika w działanie

* Adres e-mail: grazyna.gruszczyńska-malec@ue.katowice.pl.

** Adres e-mail: lucja.waligora@ue.katowice.pl.

na rzecz organizacji na politykę personalną, politykę rozwoju organizacji oraz produktywność przedsiębiorstwa (Schaufeli, Salanova, Gonz'alez-Rom'a, Bakker, 2002, s. 71–73). Pracownik zaangażowany koncentruje się na pracy, jest entuzjastycznie nastawiony do jej wykonywania oraz realizuje bądź przekracza stawiane przed nim cele biznesowe, działając w interesie przedsiębiorstwa (Harter, Schmidt, Keyes, 2003).

W artykule dokonano prezentacji modeli wymienionych w literaturze przedmiotu oraz zmiennych kształtujących zaangażowanie pracownika. Celem artykułu jest wskazanie, jakie zmienne zaangażowania najczęściej wskazane są w piśmiennictwie naukowym, krajowym i zagranicznym. Informacje te można wykorzystać w badaniach empirycznych dotyczących diagnozowania poziomów zaangażowania pracowników we współczesnych organizacjach.

1. Charakterystyka modeli zaangażowania pracowników

Model to układ założeń przyjmowanych w danej nauce w celu ułatwienia rozwiązania danego problemu badawczego. Jest to hipotetyczna konstrukcja myślowa, będąca uproszczonym obrazem badanego fragmentu rzeczywistości, w którym pomija się elementy nieistotne dla danego celu (Hall, Taylor, 2000, s. 54). W literaturze przedmiotu można wymienić następujące modele zaangażowania pracowników: model PERMA (Seligman, 2011, s. 57–59), model Robinsona, Perrymana i Haydaya (2004), model Cook (2008), trzykomponentowy model zaangażowania organizacyjnego Meyera i Allen (1991), model Hesketta, model Flecka i Inceoglu (2010), model Aon Hewitt (Sanborn, Malhotra, Atchison, 2017).

Model PERMA w psychologii pozytywnej to model określający pięć elementów dobrego życia. Profesor Martin Seligman, zwany twórcą psychologii pozytywnej, w teorii dobrostanu (*well-being theory*) wyróżnia pięć elementów składających się na dobrostan człowieka, które bezpośrednio przekładają się na życie osobiste i zawodowe: P – *Positive emotions*, E – *Engagement*, R – *Relationships*, M – *Meaning*, A – *Accomplishment/Achievement* (Seligman, 2011, s. 57–59).

Modelem, który wyraźnie wskazuje, że dbałość o zasoby ludzkie buduje zaangażowanie, jest model Robinsona, Perrymana i Haydaya. Autorzy szczególną wagę

przypisują tu dwóm czynnikom: angażowaniu pracowników w znaczeniu ingerowanie, wnikanie oraz poczuciu bycia docenianym. Autorzy wskazali także na pięć dodatkowych czynników decydujących o tym, że pracownicy czują się doceniani i włączani w sprawę organizacji (Robinson i in., 2004, s. 34–36).

Nieco inny model zaprezentowała Sarah Cook, która uzależnia zaangażowanie od czterech czynników. Według Cook zapewnienie czterech elementów sprawia, że pracownicy czują się doceniani, szanowani oraz że kierownictwo ma do nich zaufanie. To z kolei przekłada się bezpośrednio na zachowania pracowników, którzy dają z siebie wszystko, co najlepsze, w pracy wykraczają poza obowiązki i są lojalni, zmotywowani i pełni entuzjazmu (Cook 2008, s. 75–79).

Jednym z powszechnie stosowanych modeli zaangażowania jest trzykomponentowy model zaangażowania organizacyjnego Meyera i Allen. Według tego podejścia u podstaw zaangażowania leżą trzy różne kategorie motywacji wewnętrznej pracowników, które wpływają na pozostawanie przez nich w firmie (Meyer, Allen, 1991).

Zgodnie z modelem Hesketa, aby pracownik mógł w pełni zaangażować wysiłek w codzienną pracę, musi być odpowiednio wzmocniony. Przyczynia się to bezpośrednio do stworzenia i utrzymania grona lojalnych, zadowolonych klientów, co przekłada się na zwiększenie zysków całego przedsiębiorstwa. Satysfakcja z pracy pracownika przekłada się na wzrost jakości świadczonych usług oraz zadowolenie i lojalność klientów (Witt, Andrews, Kacmar, 2000).

Zdaniem Flecka i Inceoglu (2010, s. 33), zaangażowanie należy definiować jako stan, w którym pracownicy mogą się znajdować, kiedy wykonują pracę. Stan ten może się zmieniać w czasie i z wysokiego zaangażowania pracownik może przejść do stanu mniejszego zaangażowania lub odwrotnie. Większe zaangażowanie pracowników oznacza większą częstotliwość zachowań, które przynoszą korzyści dla organizacji.

Aon Hewitt bada zaangażowanie pracowników na podstawie trzech postaw. Zaangażowany pracownik to taki, który mówi pozytywnie o swojej organizacji, deklaruje chęć pozostania w firmie, działa na rzecz jej sukcesu i jest gotów do podejmowania dodatkowego wysiłku na jej rzecz (Sanborn i in., 2017).

2. Zmienne określające model zaangażowania

Zmienna to dowolna cecha, właściwość lub czynnik, która przybiera charakterystyczne, reprezentatywne wartości w badanym zbiorze. Wartości zmiennej należą do pewnego zbioru, który nazywa się dziedziną zmiennej (zakresem lub polem zmienności). W naukach ekonomicznych zmienna to praca, koszt, import, eksport, konsumpcja itd. (Hubbard, 2007, s. 182–183).

Zmienne w modelu PERMA to pozytywne emocje, inicjatywa, współpraca, poczucie sensu, osiągnięcia. Pozytywne emocje mogą być rozumiane jako radość, uznanie, komfort, inspiracja, nadzieja bądź ciekawość. Engagement, czyli zaangażowanie, także jest związane z przepływem (*flow*). Przepływ to pojęcie z pogranicza psychologii pozytywnej i psychologii motywacji. Twórcą koncepcji jest Mihály Csíkszentmihályi, według którego *flow* to stan między satysfakcją a euforią wywołany całkowitym oddaniem się jakiejś czynności. Współpraca to zdolność tworzenia więzi i współdziałania z innymi, umiejętność pracy w grupie na rzecz osiągania wspólnych celów, umiejętność zespołowego wykonywania zadań i wspólnego rozwiązywania problemów. Poczucie sensu, znaczenia to wiedza, jaki mamy cel i znaczenie oraz dlaczego każdy z nas jest na tej ziemi. Daje ludziom powód do życia i uświadamia sens istnienia. Cele i ambicja w życiu mogą pomóc osiągnąć rzeczy, które mogą dać ludziom poczucie szczęścia i spełnienia (Seligman, 2011, s. 57–59).

Zmienne w modelu Robinsona, Perrymana i Haydaya to zmienne główne: wnikanie oraz poczucie bycia docenianym. Zmienne uzupełniające to zapewnienie szkoleń, rozwoju i planowania kariery, szybka reakcja na zaistniałe problemy, wynagradzanie za efekty, obustronna komunikacja, stwarzanie pracownikom równych szans i sprawiedliwe traktowanie (Robinson i in., 2004, s. 34–36).

Zmienne wskazane w modelu Cook to *well-being*, *information*, *fairness*, *involvement*. *Well-being* – dobre samopoczucie to ogólny termin określający stan osoby lub grupy. Wysoki poziom dobrego samopoczucia oznacza, że stan osoby lub grupy jest w pewnym sensie pozytywny. *Information*, czyli dostęp do ogólnej, powszechnej wiedzy i informacji sprawiedliwości, czystość uczciwość, jasność, zasad. *Fairness* oznacza sprawiedliwość, uczciwość i bezstronność. *Involvement* jest rozumiane jako zaangażowanie, działanie, uczestnictwo lub włączenie (Cook, 2008, s. 75–79).

Zmienne w modelu Mayera i Allen zostały podzielone na trzy grupy: zgodność poglądów i wartości pracownika z wartościami wyznawanymi w firmie oraz

adaptacja do kultury organizacyjnej; poczucie wspólnoty i współodpowiedzialności za firmę; gotowość do podejmowania dodatkowego wysiłku na rzecz przedsiębiorstwa (Meyer, Allen, 1991). Według innego źródła wyróżnia się następujące zmienne: emocjonalne przywiązanie pracownika do organizacji, uświadomiona przez pracownika potrzeba kontynuowania pracy dla organizacji, normy społeczne oraz poczucie zobowiązania wobec organizacji (Meyer, Allen, 1991).

Zgodnie z modelem Hesketta wskazuje się na następujące zmienne: satysfakcja pracowników, większa stałość zatrudnienia, wyższa produktywność pracowników, wzrost poziomu jakości usług, wzrost lojalności klientów, rozwój przedsiębiorstwa oraz wysoka satysfakcja z pracy (Witt i in., 2000).

Zmienne w modelu Flecka i Inceoglu podzielone są na trzy grupy. W pierwszej grupie uwzględnia się dopasowaniem pracownika do pracy i organizacji oraz akceptację kultury organizacyjnej. Drugi obszar stanowią cechy oraz osobiste predyspozycje, motywacja i osobowość pracownika. Trzeci obszar to nagroda za efekty, poparcie dla wartości instytucji i wnikanie w zadania podmiotu gospodarczego (Fleck, Inceoglu, 2010).

Wyróżnione zmienne w modelu Aon Hewitt (Sanborn i in., 2017, 12–14) to przełożeni, kariera i rozwój pracowników, współpraca, autonomia i wpływ na decyzje, bezpieczeństwo zatrudnienia, zapewnienie podaży pracowników, organizacja pracy, infrastruktura, komunikacja, akceptacja różnorodności, marka, reputacja, odpowiedzialność społeczna.

Na rysunku 1 oraz w tabeli 1 zaprezentowano zbiorcze zestawienie analizowanych modeli oraz zmiennych zaangażowania prezentowanych w literaturze przedmiotu. Do każdego modelu zaangażowania przypisana jest grupa zmiennych.

Rysunek 1. Schemat ideowy modeli oraz zmiennych zaangażowania pracowników

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 1. Modele oraz zmienne zaangażowania pracowników

Model	Zmienna
1	2
Model PERMA	<ul style="list-style-type: none"> – pozytywne emocje, sentymentalizm, emocjonalność, uczuciowość, życzliwość, serdeczność, szczęście, zachwyt, – inicjatywa, doznanie, uniesienie, nadmierna aktywność, – współpraca, relacje, kooperacja, porozumienie, komunikacja, współudział, współzależność, związek, – poczucie sensu, zakres zadań, perspektywa, idea, – osiągnięcia, spełnienie, pomyślny wynik zadania, sukces, dokonania
Model Robinsona, Perrymana i Haydaya	<ul style="list-style-type: none"> – wnikanie, badanie, dociekanie, dogłębne rozpatrywanie, rozważanie, wdrażanie się w zadania, – poczucie bycia docenianym, akceptowanie, aprobowanie działań, protegowanie pracowników, – rozwój, rozbudowa, dynamizacja procesów, progres, eskalacja, – reakcja na zmiany, reorganizacja, procesy przeprojektowania, rewidowania, transformacji, – docenienie, odznaczanie, premiowanie, wyróżnianie, przyznawanie nagrody, faworyzowanie, – komunikacja, łączność, porozumienie, wymiana, – równe traktowanie, równouprawnienie, współmierne angażowanie
Model Cook	<ul style="list-style-type: none"> – dobre samopoczucie, pozytywna mentalność, pozytywne nastawienie, dobre usposobienie, – wiedza, kwalifikacje, kompetencje, doświadczenie, profesjonalizm, sprawność wykonywania zadań, – sprawiedliwość, egalitaryzm, równe szanse, równouprawnienie, solidaryzm zawodowy, obiektywizm, bezstronność, – angażowanie pracownika, przyciąganie nowych pracowników, absorbowanie, wnikanie
Trzykomponentowy model zaangażowania organizacyjnego Meyera i Allen	<ul style="list-style-type: none"> – współpraca, utrzymanie się, zajmowanie się, budowanie zespołu, obecność, udział w zadaniach, aktywność, – gotowość do działania, istnienie, czuwanie, – hierarchia wartości, autorytety, charyzma pracodawców, poczucie przynależności, – dopasowanie do organizacji, akceptacja kultury i wartości, adaptacja, – poczucie wspólnoty i jedności, satysfakcja z pracy, zadowolenie, motywacja wewnętrzna, – gotowość do dodatkowego wysiłku, energia ponadprzeciętna, chęć do działania, dominacja, siła
Model Hesketta	<ul style="list-style-type: none"> – satysfakcja pracowników, szczęście, zachwyt, ukontentowanie, uniesienie, entuzjazm, optymizm, – większa stałość zatrudnienia, stabilizacja, utrwalenie, ugruntowanie, petryfikacja,

1	2
	<ul style="list-style-type: none"> – wyższa produktywność pracowników, inicjatywa, efektywność, ekonomiczność działań, niezawodność działania, – wzrost poziomu jakości usług, renoma i marka, istotność usług, funkcjonalność, system gwarancji, monitoring, – wzrost lojalności klientów, solidarność, wierność, ustępliwość, zaufanie, – rozwój przedsiębiorstwa, członkostwo, obecność, udział w zadaniach, współdziałanie, przynależność
Model Flecka i Inceoglu	<ul style="list-style-type: none"> – adaptacja do pracy, aklimatyzowanie, aktualizowanie, przyswajanie, nauka, poznawanie, – osobowość, osobiste predyspozycje, motywacja, nastawienie, – gotowość do działania, poparcie, orędownictwo, całościowość
Model Aon Hewitt	<ul style="list-style-type: none"> – wartości pracownika, opinie o firmie, cechy firmy, uznanie dla instytucji, komentarze, skargi, – motywacja, angażowanie, inicjatywa, udział, chęć działania, aktywność, proaktywność, – działanie, rozwój, efektywność, energia, praca, wysiłek, czyn

Źródło: opracowanie własne na podstawie Seligman (2011, s. 57–59); Robinson i in. (2004, s. 34–36); Cook (2008, s. 75–79); Meyer, Allen (1991); Witt i in. (2000); Fleck, Inceoglu (2010); Sanborn i in. (2017).

3. Wnioski z analizy zmiennych wpływających na zaangażowanie pracowników

Z analizy literatury wynika, że najczęściej wymienia się zmienne: wnikanie oraz współpraca. Współpraca to zdolność tworzenia więzi i współdziałania z innymi, umiejętność pracy w grupie na rzecz osiągania wspólnych celów, umiejętność zespołowego wykonywania zadań i wspólnego rozwiązywania problemów (Jamka, 2011, s. 24). Z kolei wnikanie może być definiowane jako przyjmowanie do pracy, włączanie kogoś do działania w jakieś sprawie, wymaganie czyjegoś zainteresowania w sprawie (Skrzypek, 2009, s. 32).

Zmienne pojawiające się w modelach zaangażowania można pogrupować ze względu na czynniki, które wpływają na wielkość tych zmiennych. Wielkość zmiennych może być zależna od indywidualnych predyspozycji i cech osobowych pracownika. Zmienne mogą być kształtowane w firmie z inicjatywy zespołu pracowników lub kierownictwa przedsiębiorstwa bądź przez czynniki niezwiązane z organizacją, np. środowisko makroekonomiczne oraz zachowania i postawy klientów.

Grupy zmiennych zaangażowania:

- wewnętrzne zmienne zależne od pracownika: inicjatywa, pozytywne emocje, poczucie sensu, poczucie bycia docenianym, dobre samopoczucie, wiedza,
- zmienne zewnętrzne zależne od zespołu pracowników, przełożonego i podmiotu gospodarczego: współpraca, osiągnięcia, wnikanie, rozwój, reakcja na zmiany, docenienie, komunikacja, równe traktowanie, sprawiedliwość, satysfakcja pracowników, rozwój przedsiębiorstwa,
- zmienne zewnętrzne niezależne od instytucji: większa stałość zatrudnienia, wyższa produktywność pracowników, wzrost poziomu jakości usług, wzrost lojalności klientów.

Podsumowanie

Analiza literatury przedmiotu pozwala stwierdzić, że nie istnieje jedna ogólnie przyjęta definicja zaangażowania pracowników. Zaangażowanie określa pewien poziom identyfikacji i włączenia się pracownika w funkcjonowanie organizacji.

W piśmiennictwie naukowym wyróżnia się najczęściej następujące modele zaangażowania: model PERMA, model Robinsona, Perrymana i Haydaya, model Cook, trzykomponentowy model zaangażowania organizacyjnego Meyera i Allen, model Hesketta, model Flecka i Inceoglu, model Aon Hewitt. W ramach tych modeli wyróżnia się kilka grup zmiennych. Model zaangażowania implikuje konieczność przyjęcia określonych zmiennych do badań. Najczęściej wymieniane zmienne to współpraca i wnikanie w pracę.

Wskazane w artykule zmienne mogą ułatwić budowanie kwestionariusza badania zaangażowania pracowników. Można poprzez to umiejętnie wdrożyć działania w przedsiębiorstwie, które zwiększą współpracę, motywację i satysfakcję pracowników. Takimi działaniami pracodawcy w zależności od modelu mogłyby być: ustabilizowanie polityki zatrudnienia w modelu PERMA, zwiększenie udziału pracowników w procesach zarządzania firmą w modelu Hesketta lub umożliwienie pracownikom rozwoju zawodowego w modelu Robinsona, Perrymana i Haydaya.

Ograniczeniem przedstawionych rozważań jest brak wyników własnych badań empirycznych. Wydaje się, że do ciekawych zagadnień, które wymagają zarówno budowy modeli teoretycznych, jak i ich weryfikacji empirycznej, należą takie

problemy, jak badanie czynników zmniejszających zaangażowanie pracowników i analiza sposobów eliminacji tych czynników oraz badanie zaangażowania pracowników z uwzględnieniem cech różnorodności, np. wieku, wykształcenia i płci pracowników.

Bibliografia

- Cook, S. (2008). *The Essential Guide to Employee Engagement. Better Business Performance through Staff Satisfaction*. London: Kogan Page.
- Fleck, S., Inceoglu, I. (2010). A comprehensive framework for understanding and predicting engagement. W: S.L. Albrecht (red.), *Handbook of Employee Engagement. Perspectives, Issues, Research and Practice* (s. 33–39). Northampton, MA: Edward Elgar Publishing Inc.
- Hall, R.E., Taylor, J.B. (2000). *Makroekonomia*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Harter, J.K., Schmidt, F.L., Keyes, C.L.M. (2003). Well-Being in the Workplace and its Relationships to Business Outcomes. *Flourishing: the Positive Person and the Good Life*, 25, 205–244.
- Hubbard, D.W. (2007). *How to Measure Anything: Finding the Value of Intangibles in Business*. Hoboken: John Wiley & Sons.
- Jamka, B. (2011). *Czynnik ludzki we współczesnym przedsiębiorstwie: zasób czy kapitał?* Warszawa: Wolters Kluwer.
- Meyer, J.P., Allen, N.J. (1991). A Tree-Component Conceptualization on Organizational Commitment. *Human Resource Management Review*, 1, 61–89.
- Robinson, D., Perryman, S., Hayday, S. (2004). *The Drivers of Employee Engagement*. Report 408. Institute for Employment Studies. Pobrano z: <https://www.employment-studies.co.uk/system/files/resources/files/408.pdf> (12.03.2018).
- Sanborn, P., Malhotra, R., Atchison, A. (2017). Trends in Global Employee Engagement. Consulting Talent & Organization. Aon Hewitt, 12–14. Pobrano z: http://www.aon.com/attachments/thought-leadership/Trends_Global_Employee_Engagement_Final.pdf (12.03.2018).
- Schaufeli, W.B., Salanova, M., Gonz'alez-Rom'a, V., Bakker, A.B. (2002). The Measurement of Engagement and Burnout: A Two Sample Confirmatory Factor Analytic Approach. *Journal of Happiness Studies*, 3, 71–92.
- Seligman, M.E.P. (2011). *Flourish*. New York: Free Press.
- Skrzypek, E. (2009). *Podjęcie procesowe w organizacjach*. Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie.

Witt, L.A., Andrews, M.C., Kacmar, K.M. (2000). The role of participation in decision-making in the organizational politics-job satisfaction relationship. *Human Relations*, 3 (53), 341–358.

ATTEMPT TO OPERATIONALIZATION OF THE CATEGORY “INVOLVEMENT OF EMPLOYEES”: MODEL, TYPE, VARIABLE

Abstract

Employee involvement in work is recognized as an effort put into activities performed, which is associated with some voluntary emotional penetration and increasing activity in the work performed. In the article, the authors made a comparison of models and variables shaping the employee's involvement, listed in the subject literature. The aim of this publication is to indicate which variables of involvement are most often given in the scientific literature.

Keywords: employee involvement, models and engagement variables

JEL codes: M12, M14, M51, M54