

POJĘCIE ZAANGAŻOWANIA PRACOWNIKÓW WE WSPÓŁCZESNYCH NAUKACH EKONOMICZNYCH I PRAKTYCE GOSPODARCZEJ¹

Rafał Mrówka

1 Wprowadzenie

Coraz więcej współczesnych organizacji wyznaje zasadę, że przewagę nad konkurencją zapewni im wykorzystanie zaangażowania pracowników (employee engagement), objawiającego się ich zwiększonym wysiłkiem, poświęceniem pracy, dużą wewnętrzną motywacją. Stąd pojawia się potrzeba podejmowania działań, które sprowadzać się będą nie tylko do zewnętrznego motywowania ludzi do wysiłku przy pomocy materialnych bodźców, ale także wyzwalających ich wewnętrzne zaangażowanie.

Zarówno w praktyce gospodarczej, jak również w naukach ekonomicznych pojęcie zaangażowania pracowników (employee engagement) nie jest jednak jednoznacznie zdefiniowane. Celem tego opracowania jest dokonanie przeglądu i uporządkowanie podejść praktycznych i teoretycznych związanych z pojęciem zaangażowania pracowników. Następnie autor przedstawi praktyczne sposoby budowania zaangażowania pracowników, skupiając się na kreowaniu jego poprzez wspieranie innowacyjności oddolnej w organizacji. Koncentracja na tym obszarze wiąże się z jego szczególnym znaczeniem wobec wyzwań, jakie dla współczesnych organizacji niesie ich burzliwe otoczenie. Zyskiem organizacji nie mają być jednak wyłącznie same innowacyjne rozwiązania, ale także właśnie zwiększone zaangażowanie w pracę pracowników.

¹ Wersja artykułu przed ostateczną redakcją. Ostateczna wersja:

Mrówka R. (2010), *Pojęcie zaangażowania pracowników we współczesnych naukach ekonomicznych i praktyce gospodarczej*, [w:] red. R. Bartkowiak, J. Ostaszewski, *Nauki ekonomiczne w świetle nowych wyzwań gospodarczych*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa, s. 405–416

2 Pojęcie zaangażowania pracowników

Definicja pojęcie zaangażowania pracowników (employee engagement) nastrocza wielu problemów. Pojęcie to wprawdzie spopularyzowało się niezwykle w ciągu ostatnich lat, głównie za sprawą firm doradczych, które promują zaangażowanie jako prosty środek zwiększania efektywności organizacji, jednak analiza pokazuje, że pod tym pojęciem kryć się może wiele różnych znaczeń.

2.1 Pojęcie zaangażowania pracowników w praktyce zarządzania

Przede wszystkim należy odróżnić praktyczne podejście do zaangażowania, które reprezentują właśnie firmy doradcze i badawcze, od podejścia reprezentowanego przez akademików. Wydaje się, że początkowo pojęcie to stworzone zostało przez praktyków biznesu jako pewien komercyjny konstrukt, a dopiero później pojęciem tym zainteresowali się naukowcy, odpowiadając w ten sposób na jego popularność (Bhatnagar, 2007; Ferguson, 2009).

Pierwszą koncepcję wykorzystania zaangażowania pracowników stworzył Instytut Gallupa, międzynarodowa organizacja badawcza, w 1985 roku. W 1988 roku firma opatentowała narzędzie składające się z 12 wyselekcjonowanych pytań o nazwie Q12. Narzędzie to powstało na podstawie badań, w których wyodrębniono kluczowe czynniki, które budują zaangażowanie i wpływają na pewne wskaźniki świadczące o efektywności organizacji (satysfakcja klientów, rotacja pracowników, produktywność, zyski) (więcej Buckingham i Coffman, 1999). 12 pytań tworzących narzędzie to:

- Q1. Czy wiesz czego oczekuje się od Ciebie w pracy?
- Q2. Czy masz odpowiednie narzędzia i wyposażenie, których potrzebujesz aby wykonywać dobrze swoją pracę?
- Q3. Czy w pracy czy każdego dnia masz okazję aby robić to co potrafisz najlepiej?
- Q4. Czy w ciągu ostatnich siedmiu dni zostałeś pochwalony za dobrą pracę?
- Q5. Czy twój przełożony, albo ktoś w pracy, troszczy się o Ciebie jako osobę?
- Q6. Czy jest ktoś w pracy, kto wzmacnia twój rozwój?
- Q7. Czy w pracy liczą się z twoją opinią?
- Q8. Czy misja/ cel twojej firmy sprawia, że czujesz, że twoja praca jest ważna?

Q9. Czy twoi współpracownicy są zaangażowani w wykonywanie pracy wysokiej jakości?

Q10. Czy masz najlepszego przyjaciela w pracy?

Q11. Czy w ciągu ostatnich 6 miesięcy ktoś rozmawiał z tobą na temat twojego rozwoju?

Q12. Czy w ostatnim roku miałeś w pracy możliwość nauki i rozwoju?

Pojęcie zaangażowania jest tu definiowane przez te 12 czynników podnoszących efektywność i w związku z tym z definicji wzrost zaangażowania przekłada się na wzrost efektywności organizacji, co pokazują liczne wskaźniki publikowane przez Instytut Gallupa (np. Harter i in., 2002).

Pojęciem zaangażowania pracowników bardzo szybko zainteresowały się także inne firmy doradcze i badawcze, np. Towers Perrin, Hay Group, Institute for Employment Studies (IES), Development Dimensions International (DDI).

IES, na przykład, definiuje zaangażowanie pracowników jako „pozytywny stosunek pracowników do organizacji i jej wartości. Zaangażowany pracownik jest świadomy kontekstu biznesowego, pracuje z kolegami nad poprawą efektywności pracy dla zysku organizacji. Organizacja musi pracować nad rozwojem i podtrzymaniem zaangażowania, które wymaga dwustronnych relacji pomiędzy pracodawcą i pracownikiem.” (Robinson i in, 2004). Do pomiaru zaangażowania wykorzystywane jest 12 elementów, które mogą być uproszczone do 5, które dotyczą:

1. pozytywnego nastawienia do organizacji, dumy z pracy w niej
2. wiary w produkty/usługi organizacji
3. percepcji, że organizacja umożliwia pracownikowi dobrą pracę
4. chęci zachowań altruistycznych i bycia dobrym członkiem zespołu
5. rozumienia wyższych celów i chęci działania ponad wymagane w pracy standardy.

Stworzone narzędzie diagnostyczne zakłada, że na poczucie wartości i zaangażowania osobistego, które przekładają się na zaangażowanie w pracę, wpływ mają: satysfakcja z pracy, przyjazność rodzinie pracownika, współpraca, bezpieczeństwo, płace wraz z dodatkami, sprawiedliwe traktowanie, komunikacja, docenianie efektywność i jej ocena, bieżące zarządzanie, możliwości szkoleń, rozwoju i kariery. Czynniki te zostały uszeregowane od

najmniej ważnego do najważniejszego dla wykreowania zaangażowania w pracę (Robinson i in, 2004).

Kolejna firma, DDI, definiuje zaangażowanie pracowników twierdząc, że pracownicy czują się zaangażowani, kiedy „znajdują osobiste znaczenie i motywację w swojej pracy, otrzymują pozytywne interpersonalne wsparcie i operują w efektywnym środowisku pracy.” (Bernthal, 2009). Do pomiaru zaangażowania DDI wykorzystuje kwestionariusz o nazwie E3 składający się z 20 pytań związanych z trzema obszarami:

1. Indywidualna wartość – pracownicy czują się bardziej zaangażowani, kiedy mają możliwość pozostawić coś unikatowego, są samodzielni, mają możliwość osobistego rozwoju.
2. Zdefiniowany kierunek pracy – pracownicy czują się bardziej zaangażowani, kiedy mają jasny cel, kierunek, do którego dążą i efektywne warunki pracy.
3. Wsparcie od otoczenia – pracownicy czują się bardziej zaangażowani, kiedy pracują w bezpiecznym kooperatywnym środowisku, przy czym „bezpieczne” w tym znaczeniu przekłada się na zaufanie, szybkie rozwiązywanie konfliktów.

Towers Perrin / ISR definiuje zaangażowanie pracowników przez pryzmat trzech grup czynników (Towers Perrin / ISR, 2008). Zaangażowany pracownik musi:

1. Aspekt racjonalny (poznawczy) – rozumieć strategiczne cele organizacji, wartości
2. Aspekt emocjonalny – czuć emocjonalny związek ze strategicznymi celami organizacji, wartościami
3. Aspekt motywacyjny – chcieć robić więcej niż niezbędne minimum realizując swoje zadania

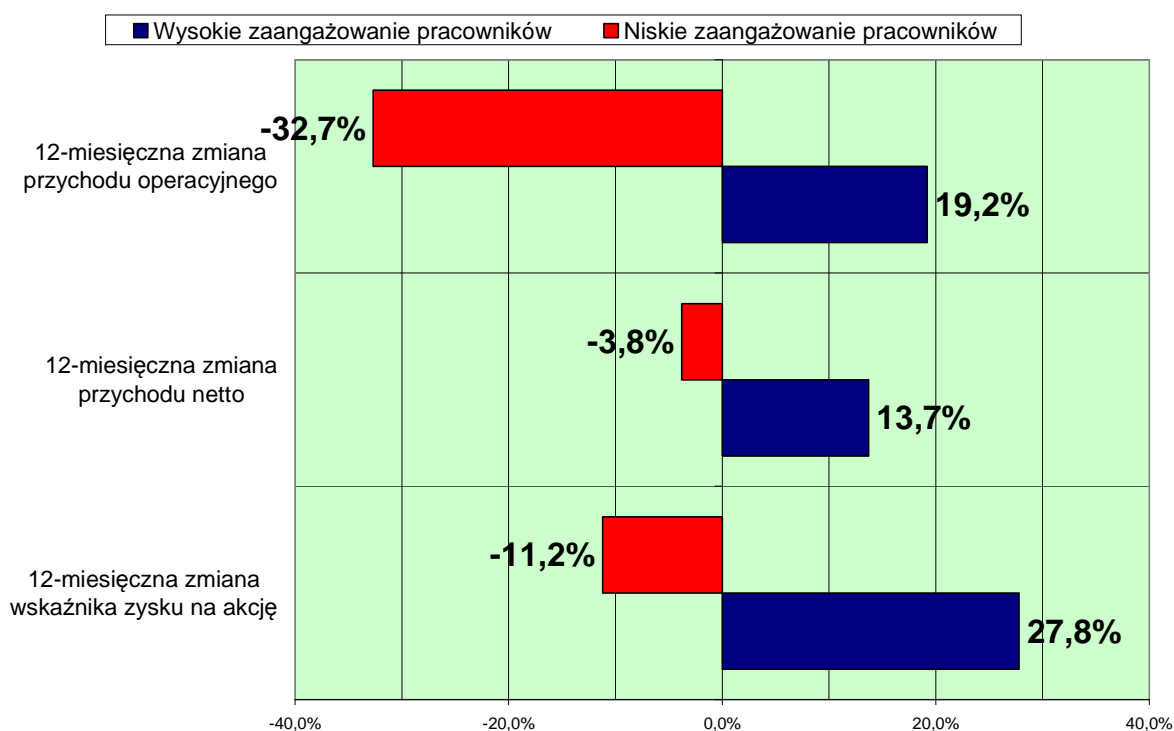
Do pomiaru zaangażowania wykorzystywany jest zmienny zestaw pytań tworzony na potrzeby konkretnej organizacji, choć przynajmniej część zagadnień pozostaje stała. Przykładowy zestaw pytań składających się na wskaźnik zaangażowania to²:

1. Dobrze dopasuję się do stylu pracy i postępowania przyjętego w mojej firmie.
2. Mój wkład pracy przewyższa to, czego się ode mnie wymaga.

² Na podstawie wewnętrznych opracowań Towers Perrin / ISR stworzonych na potrzeby jednej z globalnych organizacji

3. Często biorę na siebie dodatkowy zakres odpowiedzialności.
4. Polecił(a)bym moją firmę jako dobre miejsce pracy.
5. Uważam, że moja firma to najlepsza firma w mojej branży.
6. Jestem dumny(a) z faktu, że jestem utożsamiany(a) z moją firmą.
7. Biorąc wszystko pod uwagę w jakim stopniu jesteś zadowolony(a) z Twojej firmy jako pracodawcy?
8. Czy obecnie poważnie rozważasz zwolnienie się z pracy w Twojej firmie?

Porównując wyżej opisane podejścia do zdefiniowania i mierzenia zaangażowania pracowników widać, że mimo pewnych wspólnych elementów, każde z podejść definiuje zaangażowanie w nieco inny sposób. Stąd inne są także miary zaangażowania w pracę. Wspólne jest jednak przeświadczenie wszystkich wymienionych firm, że zwiększanie zaangażowania przekłada się na poprawę efektywności działania organizacji. Ilustrują to chociażby wyniki następujących badań wśród 50 przedsiębiorstw publikowane przez Towers Perrin / ISR:



Schemat 1 Wpływ zaangażowania pracowników na wskaźniki efektywnościowe organizacji

Źródło: Towers Perrin / ISR, 2008

Podobne wnioski znaleźć można w opisywanych wyżej opracowaniach Instytutu Gallupa, czy też np. w materiałach Hay Group (za: How effective..., 2008) wskazujących, że zaangażowani pracownicy są o 43% bardziej produktywni niż ci niezaangażowani. Badania DDI (Bernthal, 2009) wskazują natomiast, że najbardziej zaangażowani pracownicy osiągają 85% celów, podczas gdy niezaangażowani tylko 73%. Gallup, DDI, Towers Perrin / ISR wiążą wskazują także na to, że dużemu zaangażowaniu towarzyszy zazwyczaj duża satysfakcja pracowników.

2.2 Akademyckie podejście do pojęcia zaangażowania pracowników

Większego uporządkowania pojęciowego oczekiwać można by natomiast od prac naukowych dotyczących pojęcia zaangażowania.

Źródeł pojęcia zaangażowania pracowników szukać można już w klasycznych teoriach motywacyjnych u McGregora (teoria X i Y), Herzberga (teoria dwuczynnikowa), Alderfera (teoria ERG), Hackmana i Oldhama (teoria motywacji wewnętrznej), czy nawet w piramidzie potrzeb Masłowa³. Jednym z pierwszych akademików, którzy wprost zajęli się jednak kwestiami związanymi z zaangażowaniem pracowników był psycholog William A. Kahn. Zdefiniował on zaangażowanie jako „zaprężenie jaźni członków organizacji do wypełniania swojej roli w pracy” (1990). Uważał on zaangażowanie za wielowymiarowe pojęcie – pracownicy mogą być zaangażowani emocjonalnie, kognitywnie i fizycznie, przy czym mogą być zaangażowani tylko w jednym z tych wymiarów. Z punktu widzenia budowania zaangażowania dla Kahna najważniejsze było zaangażowanie emocjonalne i kognitywne. Kahn obserwował zaangażowanie i niezaangażowanie w codziennych zajęciach pracowników. Zaangażowanie ujawniało się, gdy pracownik był poznawczo czujny i/lub emocjonalnie związany z innymi, niezaangażowanie, gdy pracownik nie wypełniał swojej roli, wycofywał się poznawczo i emocjonalnie, nie przejawiał wysiłku, działał automatycznie.

W literaturze psychologicznej McCashland (1999) definiuje zaangażowanie pracowników jako „emocjonalny wynik dla pracownika powstający na podstawie najważniejszych składników miejsca pracy”. Harter, Schmidt i Hayes (2002) opisują zaangażowanie pracowników jako indywidualne zaangażowanie, wplątanie (involvement) w pracę i satysfakcję z pracy oraz entuzjizm do niej.

³ Szerzej przeanalizowano to w opracowaniu: How effective ..., 2008

W literaturze z dziedziny zarządzania Daniel (2004, s. 1) definiuje zaangażowanie pracowników jako „pozytywną, dwustronną relację pomiędzy pracownikiem i jego organizacją”, w której „obie strony respektują swoje wzajemne potrzeby i wspierają się, aby je zaspokoić. Dzięki temu pracownicy i organizacja osiągają dodatkowe zyski”.

Schaufeli i in. (2002, s. 74) definiuje pojęcie jako „pozytywny, zaspokajający pragnienia, związany z pracą stan umysłu, który objawia się wigorem, oddaniem i chłonnością”.

Na potrzeby pomiaru zaangażowania Halbesleben (2003) definiuje zaangażowanie jako przeciwieństwo wypalenia.

Falcone (2006) mówi, że „zaangażowanie jest stanem emocjonalnego i intelektualnego oddania (commitment) organizacji lub grupie. Zaangażowany pracownik jest osobą w pełni oddaną (involved) swojej pracy i entuzjastyczną do niej”.

W języku angielskim istnieje kilka pojęć, które na język polski tłumaczone są tak samo jako zaangażowanie. Zaangażowanie pracowników w rozumieniu tego opracowania to employee engagement. Pojawiają się jednak także pojęcia zaangażowania w pracę – job involvement oraz zaangażowania, oddania organizacji – commitment to organization. Część teoretyków uznaje te pojęcia za niemal tożsame (Falcone, 2006; McCashland, 1999; Miles, 2001; Harter i in., 2002), część za zupełnie odmienne (Kahn, 1990). Kahn odróżnia także zaangażowania pracowników od pojęcia wewnętrznej motywacji (intrinsic motivation) do pracy. Argumentem, że są to inne pojęcia jest opisana wyżej u Kahna wielowymiarowość pojęcia employee engagement wobec prostszej konstrukcji pozostałych pojęć. Sytuacja ta dodatkowo pogłębia niejasność pojęciową związaną z zaangażowaniem pracowników.

Podobnie niejasne jest na podstawie przedstawionych definicji, czy zaangażowanie pracowników jest efektem stworzenia odpowiednich warunków pracy (np. McCashland, 1999), w tym zjawiskiem zależnym od przełożonych, relacji z nimi (Blizzard, 2003), czy też czymś, co jednostka przynosi ze sobą (np. Harter i in., 2002).

Podsumowując, zauważyć trzeba, że zarówno praktycy, jak również akademicy nie wypracowali jednolitej, jednoznacznej definicji pojęcia zaangażowania pracowników. Pojęcie to zrodziło się w odpowiedzi na zapotrzebowanie biznesu i miało być konstruktem powiązanim ściśle z wynikami ekonomicznymi organizacji. Różne podejścia do pojęcia powodują, że prowadzone różne badania mierzące w różny sposób rozumiane zaangażowanie są ze sobą praktycznie nieporównywalne – nie ma w tej chwili wypracowanego uniwersalnego wskaźnika, miary zaangażowania pracowników.

Wspólnym elementem wszystkich definicji zaangażowania pracowników jest jednak konkluzja, że zaangażowanie w efekcie doprowadza do wyzwolenia w pracowniku pewnej energii, która skutkuje wykonywaniem przez niego pracy w sposób wykraczający ponad wymagane minimum, ponad standard, przy czym dzieje się tak z woli samego pracownika. Energia taka ujawnia się przez jakiś czas, nie jest tylko krótkotrwałym impulsem.

Zestawiając ze sobą wnioski z analizy powyższych definicji, ich siły, na potrzeby tego opracowania można przyjąć definicję, że zaangażowanie pracowników jest zgodnym z wolą samych pracowników, nie chwilowym stanem ich umysłu, objawiającym się realizacją zadań w pracy na poziomie przekraczającym wymagane minimum. Stan taki wymaga pozytywnego stosunku do pracodawcy. Objawia się on zadowoleniem z pracy, chęcią wykonywania pracy, chęcią rozwoju, odpowiedzialnością za pracę, przywiązaniem do niej. Ze strony pracodawcy konieczne jest jednak stworzenie pracownikom odpowiednich warunków, które pozwolą na takie zachowania.

Tak przyjęta szeroka definicja zaangażowania pozwala także na wykorzystanie wniosków płynących z dotychczas prowadzonych badań zaangażowania pracowników.

3 Praktyczne sposoby budowanie zaangażowanie pracowników w organizacjach – przykład wykorzystania programów wspierania innowacyjności oddolnej pracowników

Przyjęta definicja zaangażowania pracowników wskazuje wprost, że zaangażowanie przejawia się w działaniach, które wykraczają poza minimum wymagane przez organizację. Takimi działaniami bez wątpienia jest zgłaszanie przez szeregowych pracowników organizacji nowych pomysłów usprawnień lub tworzenie kreatywnych rozwiązań o szerszym znaczeniu dla całego przedsiębiorstwa, innowacji. Stąd wynika jasno, że wspieranie oddolnej innowacyjności pracowników jest jednym ze sposobów na zwiększanie ich zaangażowania w pracę. Przy okazji znaczenie innowacyjności, w tym tej oddolnej, wydaje się we współczesnych organizacjach działających w niezwykle dynamicznym otoczeniu w oczywisty sposób kluczowe.

Z drugiej strony przyjęta definicja zaangażowania wskazuje na konieczność stworzenia pracownikom odpowiednich warunków przez organizację, aby zaangażowanie, w tym poprzez oddolną innowacyjność mogło się ujawniać, rozwijać.

W tym miejscu warto odwołać się do doświadczeń praktyków dotyczących sposobów budowania zaangażowania pracowników. Towers Perrin (Employee Engagement ..., 2009) na podstawie prowadzonych przez siebie na całym świecie badań zaangażowania pracowników, identyfikuje 10 głównych czynników zwiększających zaangażowanie:

1. Wyżsi menedżerowie są zainteresowani, aby pracownicy czuli się dobrze w pracy.
2. Pracownicy mają możliwość rozwoju umiejętności.
3. Organizacja ma reputację odpowiedzialnej społecznie.
4. Pracownicy mają wpływ na podejmowanie decyzji.
5. Firma konsekwentnie troszczy się o klienta.
6. Ustanowione są wysokie standardy osobiste.
7. Pracownicy mają możliwości kariery i rozwoju.
8. Zadania są ambitne, sprzyjają zdobywaniu nowych umiejętności.
9. Pracownicy mają dobre relacje z przełożonymi.
10. Organizacja wspiera myślenie innowacyjne.

Z perspektywy tej części opracowania kluczowy wydaje się ostatni dziesiąty czynnik. Wspieranie innowacyjnego myślenia wiąże się właśnie z zapewnieniem warunków pracownikom, aby mogli dzielić się swoimi pomysłami, czyli właśnie z pobudzaniem oddolnej innowacyjności.

Podobne wnioski wynikają z badań Institute for Employment Studies (IES) (Robinson i in., 2004). Najważniejsze czynniki budujące zaangażowanie pracowników to:

1. Włączenie pracowników w podejmowanie decyzji.
2. Stopień możliwości pracowników wyrażania swoich idei, zgłaszania pomysłów, stopień przywiązywania do nich uwagi przez menedżerów, cenięcia wkładu pracowników.
3. Możliwość definiowania swojej pracy przez pracowników.
4. Stopień w jakim organizacja dba o dobre samopoczucie pracowników.

Tu dla odmiany z pobudzaniem innowacyjności największy związek ma drugi czynnik. Wskazuje on nie tylko na konieczność stworzenia pracownikom możliwości zgłaszania

pomysłów, ale także na konieczność ich wdrażania i doceniania roli pracowników w całym procesie.

Wyniki powyższych badań wprost wskazują na rolę pobudzania innowacyjności oddolnej w procesie budowania zaangażowania pracowników. Pojawia się jednak problem, jak wspierać taką innowacyjność.

Moosa i Panurach (2008) wskazują na sześć równolegle wykorzystywanych elementów tworzących program pobudzania innowacyjności oddolnej (Front-Line Innovation) organizacji:

1. Ludzie – niemal w każdej grupie są ludzie bardziej innowacyjni, chcący dzielić się pomysłami z otoczeniem. Celem programu jest zwiększyć ich ilość. Autorzy proponują, aby wyznaczyć i nazwać trenerami („coaches”) wybranych pracowników (jeden na 50-100 osób), dać im zestaw prostych narzędzi do znajdowania, opisywania i pogłębiania ciekawych pomysłów. Ich rola powinna być publicznie zakomunikowana, wypromowana, aby każdy z pracowników mógł do nich trafić ze swoim pomysłem. Osoby te powinny cieszyć się zaufaniem otoczenia.
2. Proces – konieczne jest zbudowanie określonego procesu zbierania i zarządzania innowacjami. Zbierane pomysły muszą być szybko oceniane przy pomocy jasno określonych kryteriów i te dobrze rokujące powinny być testowane najpierw lokalnie, potem ewentualnie w całej organizacji.
3. Narzędzia – narzędziami nie mogą być jedynie chwilowe akcje promujące innowacyjność, lecz system wsparcia ciągłej innowacyjności. Przykładem mogą być tu japońskie przedsiębiorstwa, w szczególności Toyota ze swoją filozofią ciągłego doskonalenia i zestawem narzędzi ją wspierającymi.
4. Technologia – technologia powinna wspierać jak najszersze dzielenie się pomysłami w ramach organizacji, współpracę w grupach, tworzenie sieci osób wymieniających się pomysłami i rozwijających je.
5. Zarządzanie (Governance) – pewna kombinacja chaosu i porządku, dobrze zdefiniowanych granic, w jakich innowacyjność ma sens. Dobrą praktyką może być tworzenie lokalnych rad ds. innowacji, regularnie się spotykających, wspierających pomysły, pracujących nad nimi.

6. Miary, wskaźniki – na ich podstawie oceniać można efektywność programu. Miarami może być procent pracowników angażujących się w innowacyjność, rezultaty innowacyjnych pomysłów, stopień przepływu pomysłów do innych części organizacji.

De Jong i Hartog (2007) wskazują na znaczenie liderów w pobudzaniu innowacyjności pracowników. Opisują oni proces tworzenia innowacji jako składający się z dwóch głównych faz: inicjacja i implementacja. Na podstawie prowadzonych badań identyfikują 13 zachowań przywódczych wspierających innowacyjność w różnych fazach (tabela poniżej).

Tabela 1 Zachowania liderów związane z innowacyjnością

Zachowanie	Składa się z:	Odnosi się do:	
		Generowania pomysłów	Wdrożenia
1 Modelowanie innowacyjnych ról	Bycie przykładem innowacyjnych zachowań, wykorzystywanie możliwości, generowanie pomysłów, mistrzostwo i wkładanie wysiłku w rozwój	X	X
2 Stymulacja intelektualna	Nakłaniać podwładnych bezpośrednio, aby przychodzili z nowymi pomysłami i oceniać bieżące praktyki	X	
3 Stymulacja dyfuzji wiedzy	Pobudzać otwarto komunikację, pokazywać przykłady komunikacji wspierającej, np. nieformalne spotkania robocze	X	
4 Zapewnienie wizji	Jasne komunikowanie wizji, preferowanych typów innowacji, utrzymywanie kierunku aktywności pracowników	X	X
5 Doradztwo	Konsultowanie z ludźmi zmian, które mogą ich dotyczyć, włączając pomysły pracowników w podejmowane decyzje	X	X
6 Delegowanie	Dawać podwładnym autonomię, aby zapewnić niezależność w zakresie, jak wykonywać mają pracę	X	X
7 Wsparcie dla innowacji	Zachowywać się przyjacielsko wobec innowacyjnych pracowników, być opiekuńczym, pomocnym, słuchającym, czułym na interesy innych, jeśli pojawiają się problemy	X	X
8 Zapewnienie informacji zwrotnej	Zapewnienie informacji zwrotnej na temat pomysłów i pierwszych testów, zapewnić informację zwrotną od klientów		X
9 Uznanie	Okazywać uznanie dla innowacyjnych osiągnięć	X	X
10 Nagrody	Zapewnić finansowe/materialne nagrody za innowacyjne osiągnięcia		X
11 Zapewnienie zasobów	Zapewnić czas i pieniądze na implementację pomysłów		X
12 Monitoring	Zapewnić efektywność i skuteczność,	X	X

		kontrolować ludzi, kłaść nacisk na testy		
13	Przydzielenie zadań	Zapewnić pracownikom wyzwania, być wyrozumiałym dla zobowiązań pracowników przy przydzielaniu zadań	X	

Źródło: de Jong, Hartog, 2007, s. 49

Wydaje się, że rzeczywiście zaangażowanie liderów w proces wspierania innowacyjności oddolnej jest kluczowe. Badania Towers Perrin (za: Fakty i mity..., 2009) wskazują jednak, że główny wpływ na budowanie zaangażowania pracowników ma jednak raczej postawa wyższej kadry kierowniczej, nie zaś kierowników liniowych.

4 Podsumowanie

Definicja pojęcia, a co za tym idzie pomiar poziomu zaangażowania pracowników nastroczają wielu problemów. Przyczyną tego jest prawdopodobnie próba systematyzacji rozważań na temat zaangażowania dopiero wtedy, gdy pojęcie zdobyło sobie popularność w świecie biznesu. Istnieje jednak możliwość stworzenia spójnej definicji zaangażowania, która będzie odpowiedzią na potrzeby praktyki gospodarczej.

Jednym z przykładowych sposobów pobudzania zaangażowania pracowników jest wspieranie innowacyjności oddolnej pracowników. Problemów nastroczają może jednak sam proces wspierania innowacyjności, który wydaje się dość skomplikowany i najeżony pułapkami.

Długotrwałe zwiększenie poziomu zaangażowania pracowników w pracę poprzez wspieranie innowacyjności oddolnej wymaga konsekwencji działań ze strony przedsiębiorstwa w promowaniu i wykorzystywaniu innowacyjności oraz ciągłego wsparcia w tym zakresie dla pracowników ze strony menedżerów, w tym najwyższego szczebla zarządzania organizacji. To dla odmiany wymaga rozwoju kompetencji menedżerów i przywódców organizacji w kierunku tych niezbędnych dla promowania i wykorzystywania innowacyjności. Kluczowa jest informacja zwrotna dla pracowników, podjęcie działań w kierunku wdrożeń oraz promowanie udanych wdrożeń wśród całej kadry przedsiębiorstwa.

Bibliografia

1. Bernthal, P. R. (2009), Measuring Employee Engagement, DDI, http://www.ddiworld.com/pdf/ddi_MeasuringEmployeeEngagement_wp.pdf, 2009-08-25
2. Bhatnagar, J. (2007), Talent management strategy of employee engagement of Indian ITES employees: key to retention, Employee Relations, Vol. 29 No.6, ss. 640-63
3. Buckingham, M., Coffman, C. (1999), *First Break all the Rules*, Simon & Schuster, London

4. Daniel, (2004), Engagement policies boost pre-tax profits at Nationwide, 1-7. Personnel Today
5. de Jong, J. P. J., Hartog, D. N. D. (2007), How leaders influence employees' innovative behaviour, European Journal of Innovation Management, Vol. 10 No. 1, ss. 41-64
6. Employee Engagement – a Towers Perrin study (2009), March, <http://www.reach1to1.com/2009/03/09/employee-engagement-drives-business-performance/>, 2009-08-25
7. Fakty i mity związane z zaangażowaniem pracowników (2009), 22 kwietnia, <http://www.rp.pl/arttykul/295880,294552.html>, 2009-08-26
8. Falcone, P. (2006), Preserving restless top performers: keep your top performers engaged so they don't jump ship once job opportunities arise, HR Magazine, March
9. Ferguson, A. (2009), 'Employee engagement': does it exist, and if so, how does it relate to performance, other constructs and individual differences?, www.lifethatworks.com/Employee-Engagement.ppt, 2009-08-25
10. Halbesleben, J. R. B. (2003), Burnout and engagement: Correlates and measurement. Dissertation Abstracts International: Section B: the Sciences & Engineering, US: Vol 64(1-B), 451
11. Harter, J. K., Schmidt, F.L., Hayes, T. L. (2002), Business- unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis. Journal of Applied Psychology, 87(2), 268-279
12. Harter, James K.; Schmidt, Frank L.; Hayes, Theodore L. (2002), Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis. Journal of Applied Psychology. Vol 87 (2), Apr., 268-279.
13. How effective are surveys in measuring employee engagement? (2008), December, http://www.pracademy.co.uk/old/internal-comms-cert2009/Example-assignment-IC%20CC_%20extract.pdf, 2009-08-25
14. Kahn, W.A. (1990), Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work. Academy of Management Journal, 33(4), 692
15. McCashland, C. R. (1999), Core Components of the service climate: Linkages to customer satisfaction and profitability. Dissertation Abstracts International US: Univ Microfilms International. 60(12-A), 89
16. Miles, R. H. (2001), Beyond the age of Dilbert: Accelerating corporate transformations by rapidly engaging all employees. Organizational Dynamics 29(4), 313-321
17. Moosa, N., Panurach, P. (2008), Encouraging front-line employees to rise to the innovation challenge, Strategy & Leadership, vol. 36 no. 4, ss. 4-9
18. Robinson, D., Perryman, S., Hayday, S. (2004), The Drivers of Employee Engagement, Report 408, Institute for Employment Studies, April
19. Schaufeli, W.B., Bakker, A.B. (2004), Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: a multi-sample study, Journal of Organizational Behavior, Vol. 25, ss. 293-315
20. Towers Perrin / ISR (2008), Employee Engagement Underpins Business Transformation, July, http://www.towersperrin.com/tp/getwebcachedoc?country=global&webc=GBR/2008/200807/TP_ISR_July08.pdf, 2009-08-25