

Zarządzanie zaangażowaniem pracowników jako nowa koncepcja zarządzania

Daria Smarżewska

Politechnika Białostocka, Wydział Inżynierii Zarządzania

e-mail: daria.smarzewska@gmail.com

Streszczenie

Pracownicy stanowią najważniejszy zasób każdej organizacji. Posiadane przez nich kwalifikacje oraz kompetencje mają kluczowe znaczenie w budowaniu przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa. Jednym z głównych elementów współczesnych koncepcji zarządzania zasobami ludzkimi jest zarządzanie zaangażowaniem pracowników. Zaangażowanie jest swego rodzaju odzwierciedleniem chęci oraz zdolności do wykonywania pracy. Można je rozpatrywać w kilku aspektach, np. jako zaangażowanie wobec organizacji czy też wobec pracy. Istnieje wiele czynników wpływających na poziom zaangażowania, odnoszących się zarówno do samego pracownika, a także do organizacji. Celem niniejszego artykułu jest przegląd literatury przedmiotu z zakresu zarządzania zaangażowaniem pracowników jako kluczowego elementu zarządzania zasobami ludzkimi w organizacji.

Słowa kluczowe

Zarządzanie, zaangażowanie, zarządzanie zaangażowaniem

Wstęp

Niezmienne, od wielu lat pracownicy są najważniejszym zasobem jakim dysponuje organizacja [Libertowska, 2014, s. 85-96]. O ile ich rola w działalności przedsiębiorstwa wciąż pozostaje taka sama i odnosi się do wykonywania określonej pracy na rzecz pracodawców, o tyle samo podejście do zarządzania nimi zmienia się [Kmiotek, 2012, s. 285]. Nieustanna ewolucja przedsiębiorstw, sprawia, że zarządzanie zasobami ludzkimi w organizacji staje się procesem coraz bardziej skomplikowanym [Oleksyn, 2016, s. 153; Budzisz, Urban i Wasiluk, 2006]. Jednym z kluczowych elementów związanych stricte ze współczesnym zarządzaniem zasobami ludzkimi jest zaangażowanie pracowników. Problematyka ta

w literaturze przedmiotu cieszy się sporym zainteresowaniem badaczy, zarówno w kontekście teoretycznym, jak i praktycznym [Sokołowska-Durkalet i Tabaszewska-Zajbert, 2017, s. 179; Moczyłowska, 2013, s. 162-171; Mazur, 2014, s. 158-170; Wasiluk, 2011, s. 145-155]. w ogólnym rozumieniu, zaangażowanie pracowników jest odzwierciedleniem ich chęci oraz zdolności do pracy [Kołodziejczyk-Olczak, 2014, s. 84]. Zaangażowanie pracownika może przyjmować różne wymiary, od zaangażowania wobec organizacji, poprzez zaangażowanie w pracę czy też zawód, aż po zaangażowanie społeczne, wynikające ze środowiska w którym dany pracownik funkcjonuje [Juchnowicz, 2010, s. 58].

Celem niniejszego artykułu jest przegląd literatury przedmiotu z zakresu zarządzania zaangażowaniem pracowników jako kluczowego elementu zarządzania zasobami ludzkimi w organizacji.

1. Zaangażowanie pracowników – przegląd definicji

W literaturze przedmiotu wielu badaczy podejmowało próbę zdefiniowania pojęcia zaangażowania pracowników. Jedną z pierwszych definicji, była ta zaproponowana przez W. A. Khana, opisująca zaangażowanie jako stan psychologiczny, dzięki któremu pracownik w czasie wykonywania swoich obowiązków, mógł wyrazić siebie, nie tylko pod względem fizycznym, ale także emocjonalnym oraz kognitywnym [Kmiotek, 2012, s. 287]. Inną definicję zaangażowania podaje M. Juchnowicz, która rozumie je jako przejawianie przez pracownika chęci do wkładania większego wysiłku w wykonywaną pracę, podkreślając przy tym, że zaangażowanie te kreuje osiągnięcia pracowników oraz jest pojęciem szerszym niż motywacja [Juchnowicz, 2010, s. 58].

Tab. 1. Wybrane definicje zaangażowania pracowników

Autor	Definicja
Maslach i in.	Zaangażowanie to przeciwieństwo wypalenia zawodowego.
Bakker i in.	Zaangażowanie jest połączeniem zdolności oraz chęci do pracy.
Andrew i Sofian	Zaangażowanie to stan emocjonalno-motywacyjny, który związany jest z pracą, a przywiązanie te odnosi się do identyfikowania się pracownika z organizacją
Saks i Erickson	Zaangażowanie to wysiłek wkładany w pracy, który wiąże się z poświęceniem pracownika i stanowi wyraz jego intelektualnego oraz emocjonalnego oddania organizacji.
Kowalski	Zaangażowanie wyraża się w stopniu, w jakim jednostki osobiście włączają się w proces wspierania organizacji, przy czym efektywność ich pracy jest lepsza, niż jest to konieczne do utrzymania stanowiska

Źródło: opracowanie własne na podstawie (Kulikowski, 2015, s. 81; Stankiewicz i Moczulska, 2012, s. 334-335).

Pomimo różnorodności w interpretowaniu opisywanego zjawiska, w przedstawionych definicjach zaangażowania (tab. 1) można doszukać się elementów je łączących. Wszystkie przejawiają pozytywny aspekt związany z zaangażowaniem, jakim jest entuzjazm, którym cechuje się pracownik wykazujący taką postawę. Należy także podkreślić, iż pojęcie zaangażowania jest terminem wielowymiarowym, odnoszącym się do różnych kategorii, nie tylko tych emocjonalnych ale również poznawczych.

Zdaniem I. Kołodziejczyk-Olczak na pojęcie zaangażowania pracowniczego składają się trzy zasadnicze elementy [Kołodziejczyk-Olczak, 2014, s. 85]:

- przynależność do organizacji,
- gotowość do podejmowania wysiłku na rzecz organizacji,
- przekonanie o słuszności wartości i celów wyznaczonych przez organizację.

Zaangażowanie pracowników to jeden z kluczowych czynników wpływających na sukces organizacji. Dzieje się tak nie tylko ze względu na to, że pracownik zaangażowany jest związany z organizacją i zamierza w niej pozostać, ale także dlatego, że tacy pracownicy cechują się większą energią oraz zapałem podczas wykonywanych obowiązków [Michalak, 2014, s. 261].

Analizując zarządzanie zaangażowaniem pracowników, należy zauważyć, iż może przyjmować ono różne kierunki. Zaangażowanie danej jednostki może odnosić się nie tylko do wykonywanej pracy, ale także do samej organizacji czy też do zawodu. w przypadku zaangażowania wobec organizacji oraz pracy, jego poziom będzie tożsamy z poziomem identyfikowania się pracownika z podstawowymi wartościami przedsiębiorstwa takimi jak jego misja, wizja, cele czy też wartości. w przypadku zaangażowania w zawód, mowa jest tu o identyfikowaniu się jednostki z celami jakie stawia przed nim rozwój zawodowy oraz stałe dążenie do realizacji ścieżki zawodowej [Stankiewicz i Moczulska, 2012, s. 214].

2. Zaangażowanie organizacyjne a zaangażowanie w pracę

Najbardziej ogólny i zarazem najprostszy podział zaangażowania wyróżnia jego dwa podstawowe rodzaje [Borkowska, 2014, s. 13]:

- bierne – związane z bezpośrednim przywiązaniem pracownika do organizacji;
- aktywne – związane z bezpośrednim uczestnictwem w sprawach przedsiębiorstwa, w szczególności związanych z jej rozwojem.

Znaczącą rolę w badaniach nad zaangażowaniem pracowników miały prace Johna Meyera oraz Natalie Allen. Badacze ci stworzyli swoiste narzędzie, dzięki

któremu możliwy był pomiar zaangażowania organizacyjnego pracowników. Kwestionariusz zaproponowany przez nich obejmował badanie poziomu trzech podstawowych składowych zaangażowania organizacyjnego: zaangażowania afektywnego, trwania oraz normatywnego [Spik i Klincewicz, 2008, s. 5].

Zaangażowanie afektywne (z ang. *affective commitment*) związane jest z emocjonalnym przywiązaniem pracownika do danej organizacji. Odnosi się ono do więzi, która łączy pracownika z danym przedsiębiorstwem. Dzięki analizie zaangażowania afektywnego możliwa jest także ocena stopnia identyfikacji pracownika z daną organizacją [Marzec, 2014, s. 142]. Pracownik zaangażowany afektywnie odczuwa także szeroko rozumiane zadowolenie z wykonywanej pracy, ponieważ nie wykonuje jej z przymusu, lecz z własnej woli. w tym przypadku pracownik jest także wspierany w swoich działaniach przez organizację go zatrudniającą a efekty jego pracy są szanowane i uznawane [Łaguna i in., 2015, s. 278].

Zaangażowanie trwania (z ang. *continuance commitment*) wiąże się z potrzebą lub przymusem pozostawania pracownika w danej organizacji. Wynika to w szczególności z pojawiającej się obawy o koszty związane ze zmianą miejsca pracy oraz z obawy przez utratą zdobytych dotychczas korzyści [Lipka i in., 2012, s. 84]. Osoba wykazująca się tym rodzajem zaangażowania wykonuje swoje obowiązki gorzej niż pozostali pracownicy zatrudnieni w organizacji, a relacje łączące ją z innymi są słabe. Poczucie zainwestowania swojego wysiłku w dotychczas wykonywaną pracę, sprowadza się do tego, iż zmiana jej może nastąpić tu wyłącznie w chwili pojawienia się lepszej oferty [Łaguna i in., 2015, s. 278].

Ostatnią składową zaangażowania organizacyjnego jest zaangażowanie normatywne (z ang. *Normative commitment*). Ten rodzaj zaangażowania jest uwarunkowany w szczególności przez normy społeczne a także poczucie obowiązku oraz lojalność pracownika wobec organizacji [Adamska-Chudzińska, 2015, s. 49]. Pracownik zaangażowany normatywnie pracę w organizacji postrzega jako działania właściwe, mające swoje uzasadnienie w jego moralności, stąd też pojawia się w tym przypadku poczucie obowiązku związane z kontynuowaniem zatrudnienia [Łaguna i in., 2015, s. 279].

Przedstawiony powyżej trójczynnikowy model zaangażowania organizacyjnego, pozwala na interpretowanie różnego rodzaju zachowań pracowników. Każdemu z przedstawionych powyżej elementów zaangażowania odpowiada konkretny stan psychiczny danego pracownika, powstający w skutek oddziaływania różnego rodzaju czynników oraz uwarunkowań organizacji [Adamska-Chudzińska, 2015, s. 50].

Innym rodzajem zaangażowania opisywanym w literaturze przedmiotu jest zaangażowanie w pracę. Jak podają M. W. Kopertyńska i K. Kmiotek jest to stan

psychologiczny wywoływany przez określone czynniki, któremu towarzyszy celowe podejmowanie konkretnych zachowań [Kopertyńska i Kmiotek, 2016, s. 188]. Przy omawianiu koncepcji zaangażowania w pracę warto wspomnieć o tej proponowanej przez Schaufeliego i Bakker'a. Koncepcja ta wywodzi się z nurtu psychologii pozytywnej i odnosi się głównie do odnajdywania pozytywnych aspektów z wykonywania pracy. w ramach tej koncepcji można wyróżnić trzy podstawowe jej składniki czasu [Łaguna i in., 2015, s. 280-281]:

- *vigor* – odnoszący się do chęci pozostania w danej organizacji, a także energii jaką wkłada pracownik w wykonywanie swoich obowiązków;
- *dedication* – opisuje zaangażowanie korelujące z jej ważnością, odczuwaniem inspiracji przy wykonywanych zadaniach, entuzjastycznych ich wypełnianiem a przede wszystkim z traktowaniem pracy jako swoistego wyzwania;
- *absorption* – opisuje pracownika jako w pełni zaangażowanego oraz pochłoniętego przez pracę do tego stopnia, że traci on poczucie.

3. Zarządzanie zaangażowaniem pracowników

Zarządzanie zaangażowaniem pracowników uzależnione jest od wielu kluczowych czynników. s. Borkowska jako najważniejsze z nich wymienia: rodzaj zaangażowania pracowników, możliwość rozwoju pracowników, model zarządzania zasobami ludzkimi przyjęty w organizacji, stosunki międzyludzkie, czy też czynniki odnoszące się do samego pracownika oraz jego sytuacji w życiu prywatnym [Borkowska, 2014, s. 12].

Diagnoza, pomiar oraz wpływanie na poziom zaangażowania pracowników jest istotne, ze względu na jego wpływ na efektywność oraz wyniki organizacji. Menedżerowie powinni nie tylko zadbać o wypracowanie odpowiedniego poziomu zaangażowania ich pracowników, ale także starać się je utrzymać możliwie na jak najwyższym poziomie oraz przez jak najdłuższy czas. Podejmowanie takich działań wynika w szczególności z konieczności dbałości o takie aspekty jak [Borkowska, 2014, s. 15]:

- zatrudnianie pracowników posiadających odpowiednie kompetencje;
- precyzyjne określanie zakresu obowiązków indywidualnie dla każdego z pracowników;
- jasny i zrozumiały system informacji wewnętrznej;
- prowadzenie otwartej komunikacji na linii podwładny – przełożony;
- system wynagrodzeń adekwatny do kwalifikacji pracowników oraz stawek rynkowych;

- prowadzenie okresowych ocen pracowników, przy czym muszą oni zostać wcześniej poinformowani o celach i zasadach tych działań;
- wspieranie rozwoju pracowników – w szczególności poprzez ich uczestnictwo w szkoleniach, kursach oraz stażach.

Podejmowanie powyżej przedstawionych działań wpływa znacząco na nie tylko budowanie, ale przede wszystkim wzmacnianie istoty zaangażowania pracowników. Korzyści, jakie może przynieść wypracowanie silnego zaangażowania pracowników są znaczące. Jednak, z drugiej strony, zbyt mocne wpływanie na zaangażowanie pracowników może także spowodować że będą oni przepracowani – a co za tym idzie, ich efektywność będzie niższa.

Zaangażowanie pracowników jest relacją dotyczącą dwóch kluczowych stron – pracownika oraz organizacji, w której jest on zatrudniany. Do głównych cech, jakie wpływają na poziom zaangażowania można zaliczyć [Kaczyńska i in., 2015, s.64]:

- identyfikowanie się pracownika z organizacją – odnoszące się do rozumienia przez pracownika celów organizacji oraz skuteczne ich wypracowywanie;
- efektywność działań – wszelkiego rodzaju aktywności podejmowane przez pracownika w celu działania na rzecz organizacji, dzięki czemu wyniki osiągnięte przez organizację są wyższe;
- stabilizację – odnoszącą się do silnej chęci związanej z pozostawaniem w jednym miejscu pracy;
- pasję – pracownik wykonujący pracę, która jest zgodna z jego zainteresowaniami posiada odczucia pozytywne – robi to, co lubi.

Istnieje wiele czynników wpływających na poziom zaangażowania pracowników (tab. 2). w zależności od rozpatrywanej kategorii można je podzielić na trzy zasadnicze grupy czynników: związanych bezpośrednio z pracownikiem, związanych z wykonywaną pracą oraz czynniki organizacyjno-sytuacyjne.

Tab. 2. Czynniki wpływające na poziom zaangażowania pracowników

Czynniki wpływające na zaangażowanie pracowników		
Związane z pracownikiem	Związane z pracą	Organizacyjno-sytuacyjne
<ul style="list-style-type: none"> - wiek - płeć - stosunki międzyludzkie - stan zdrowia - posiadane 	<ul style="list-style-type: none"> - rodzaj wykonywanej pracy (umysłowa, fizyczna): <ul style="list-style-type: none"> • charakter pracy – praca rutynowa, praca twórcza, praca niezależna • rodzaj zajmowanego stanowiska - organizacja czasu pracy : 	<ul style="list-style-type: none"> - stosunki międzyludzkie w organizacji - dopasowanie do kultury organizacyjnej

<p>kompetencje</p> <ul style="list-style-type: none"> - osobista chęć rozwoju - potrzeba samorealizacji - sytuacja rodzinna - sytuacja mieszkaniowa 	<ul style="list-style-type: none"> • rodzaj – praca dzienna lub nocna lub zmianowa, związana z podróżowaniem - odpowiednia polityka personalna organizacji: <ul style="list-style-type: none"> • możliwość rozwoju • jasne kryteria awansowania • stosowanie odpowiedniego systemu motywacyjnego (zarówno materialnego jak i niematerialnego) 	<p>- relacje na linii pracownik-organizacja</p>
---	---	---

Źródło: opracowanie własne na podstawie (Borkowska, 2014, s. 17-20).

Zaangażowanie pracowników jest uzależnione w dużym stopniu od tego, jak są oni traktowani przez przedsiębiorstwo, w którym pracują. Aby pracownik mógł się w pełni zaangażować, przedsiębiorstwo powinno nieustannie inwestować w jego rozwój oraz w sposób sprawiedliwy doceniać dokonania poszczególnych zatrudnionych osób. Jednocześnie należy podkreślić, iż ważnym czynnikiem wpływającym na poziom zaangażowania danego pracownika, jest wykonywanie przez niego takiej pracy, z której będzie osiągał satysfakcję. Świadomość posiadania pracy, która od zawsze była marzeniem lub celem danej osoby, powoduje jej efektywniejsze wykonywanie, a co za tym idzie, wpływa na wyniki osiągnięte przez organizację [Kaczyńska i in., 2015, s. 65; Samul, 2014, s. 97-107].

Wśród innych czynników wpływających na poziom zaangażowania można wyróżnić także czynniki związane z motywowaniem pracownika. Kaczyńska i in. jako podstawowe czynniki motywacyjne wpływające na poziom zaangażowania pracowników wymienia [Kaczyńska i in., 2015, s. 65]:

- dopasowanie cech pracownika wobec środowiska w którym pracuje;
- poczucie sprawiedliwego traktowania;
- możliwość wykorzystywania różnych kompetencji podczas wykonywania pracy;
- decentralizację procesów decyzyjnych;
- sposoby komunikowania się z pracownikami;
- koszty utracone – np. strata związana z rozwiązaniem stałej umowy o pracę;
- konieczność wywiązywania się z posiadanych obowiązków.

Zarządzanie zaangażowaniem nie jest procesem prostym. Wymaga ono posiadania przez menedżerów konkretnej wiedzy odnoszącej się do tego terminu. w literaturze przedmiotu istnieje wiele różnych klasyfikacji odnoszących się do składowych tego procesu. Jedną z nich przedstawia M. Michalak, w ramach której

wyróżnia się następujące składowe procesy zarządzania zaangażowaniem pracowników [Michalak, 2014, s. 263]:

- zachęcanie pracowników do aktywnego proponowania wdrażania nowych rozwiązań;
- stymulowanie rozwoju pracowników;
- powierzenie pracownikom zadań ambitnych;
- partycypację pracowników w procesie podejmowania decyzji;
- możliwość wyrażenia własnych opinii przez pracowników.

Istotnym czynnikiem w zarządzaniu zaangażowaniem pracowników jest także wypracowanie odpowiedniego zaufania pomiędzy nimi a organizacją. Szczególnie ważne jest tu tzw. zaufanie wertykalne, czyli to występujące pomiędzy pracownikiem a jego przełożonym. Posiadanie pracowników cechujących się wysokim poziomem zaufania pozwala menedżerowi na wdrażanie różnorodnych, zazwyczaj innowacyjnych rozwiązań z zakresu metod zarządzania. Ponadto, menedżerowie chętniej inwestują w rozwój pracowników którzy wykazują się dużym zaufaniem wobec nich, nie tylko poprzez wysyłanie ich na wszelkiego rodzaju szkolenia, ale także poprzez awansowanie oraz częstsze angażowanie pracowników w proces zarządzania [Lewicka, 2013, s. 180].

Aby skutecznie wdrażać rozwiązania z zakresu zarządzania zaangażowaniem pracowników należy także stymulować ciągły wzrost czynników wpływających na ich poziom. Zadaniem autorki, umożliwienie pracownikom rozwoju osobistego oraz zwiększanie ich partycypacji spowoduje, że pracownik chętniej oraz bardziej efektywnie będzie wykonywał swoje zadania.

Podsumowanie

W niniejszej publikacji przedstawiono teoretyczne aspekty związane z koncepcją zarządzania zaangażowaniem pracowników. Jest ono jednym z kluczowych elementów współczesnego zarządzania zasobami ludzkimi. Świadomość menedżerów co do posiadania pracowników o odpowiednich kwalifikacjach oraz umiejętnościach jest obecnie ważnym czynnikiem. w związku z tym, przedsiębiorstwa powinny starać się wdrażać wszelkiego rodzaju rozwiązania prowadzące do zwiększenia poziomu zaangażowania ich pracowników. Należy zaznaczyć, że proces budowania, a następnie utrzymywania odpowiedniego poziomu zaangażowania pracowników jest trudny oraz może trwać przez długi czas.

Ponadto, jak podaje J. M. Moczydłowska, wśród kluczowych barier związanych z zarządzaniem zaangażowaniem pracowników należy wymienić [Moczydłowska, 2016, s. 176]:

- nieświadomość kadry kierowniczej związana z jej wpływem na zachowania pracowników;
- nieumiejętne budowanie oraz utrzymywanie zaangażowania pracowników lub brak takich umiejętności wśród kadry zarządzającej;
- inne przyczyny, na które nie mają wpływu kierownicy np. brak możliwości uczestniczenia oraz wywierania wpływu na proces rekrutacyjny pracowników

Pomimo istnienia barier związanych z zarządzaniem zaangażowaniem, menedżerowie powinni stale stymulować pracowników do zwiększania ich udziału w życiu przedsiębiorstwa. Należy zwrócić szczególną uwagę na czynniki, które wpływają na poziom zaangażowania pracowników oraz starać się wdrażać je w możliwie jak najlepszy sposób w życie organizacji.

Literatura

1. Adamska-Chudzińska M. (2015), *Zaangażowanie organizacyjne pracowników jako źródło uczestnictwa w organizacji*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie 8 (944), s. 45-55
2. Borkowska s. (2014), *Rola zaangażowania pracowników*, Zarządzanie Zasobami Ludzkimi 2 (97), s. 9-26
3. Budzisz B., Urban W., Wasiluk A. (2006), *Teoria i praktyka zarządzania – wybrane zagadnienia cz. II*, Difin, Warszawa, 142 s.
4. Juchnowicz M. (2010), *Zarządzanie kapitałem ludzkim a poziom zaangażowania pracowników*, Zarządzanie Zasobami Ludzkimi 3-4, s. 57-66
5. Kaczyńska M., Kałuziak K., Stankiewicz-Mróż A. (2015), *Motywowanie pozapłacowe jako czynnik budowania zaangażowania pracowników z pokolenie Y*, Zeszyty Naukowe Politechniki Łódzkiej. Organizacja i Zarządzanie 1200 (60), s. 61-79
6. Kmiotek K. (2012), *Zaangażowanie jako oczekiwany element relacji z pracownikiem we współczesnym przedsiębiorstwie*, Studia Ekonomiczne Regionu Łódzkiego 8, s. 285- 298
7. Kołodziejczyk-Olczak I. (2014), *Zaangażowania pracowników w różnym wieku*, Zarządzanie Zasobami Ludzkimi 2, s. 84-96
8. Kopertyńska M. W., Kmiotek K. (2016), *Zaangażowanie pracowników a sukces organizacji*, Zarządzanie i Finanse 14 (2), s. 183-194
9. Kulikowski K., (2015), *Zarządzanie zaangażowaniem w pracę w świetle teorii wymagań i zasobów pracy*, Nauki o zarządzaniu 3, s. 80-90
10. Lewicka D. (2013), *Wpływ zaufania wertykalnego na zaangażowanie organizacyjne pracowników*, Acta Universitatis Lodziensis. Folia Oeconomica 282, s. 179-186

11. Libertowska A. (2014), *Kapitał społeczny w zarządzaniu wartością przedsiębiorstwa. Wybrane aspekty*, Economics and Management 6 (2), s. 85-96
12. Lipka A., Winnicka-Wejs A., Acedański J. (2012), *Lojalność pracownicza. Od diagnozy typów lojalności pracowników do Zarządzania Relacjami z Pracownikami (Employee Relationship Management)*, Difin, Warszawa
13. Łaguna M., Mielniczuk E., Żaliński A., Wałachowska K. (2015), *Przywiązanie do organizacji i zaangażowanie w pracę – koncepcje teoretyczne i problemy terminologiczne*, Medycyna Pracy 66 (2), s. 277-284
14. Marzec I. (2014), *Zaangażowanie organizacyjne jako czynnik sukcesu zawodowego pracowników socjalnych w województwie śląskim*, Problemy Polityki Społecznej. Studia i Dyskusje 27(4), s. 139-145
15. Mazur B. (2014), *Sustainable Human Resource Management in theory and practice*, Economics and Management 6 (1), s. 158-170
16. Michalak M. (2014), *Czy zarządzanie zaangażowaniem w pracę wymaga uwzględnienia różnorodności pracowników?*, Prace Naukowe Uniwersytetu ekonomicznego we Wrocławiu 350, s. 261-271
17. Moczydłowska J. M. (2016), *Bariery zaangażowania organizacyjnego pracowników ochrony zdrowia w ocenie kadry kierowniczej*, Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas. Zarządzanie 1, s. 171-181
18. Moczydłowska J.M, (2013), *Zaangażowanie pracowników a aspekty psychologiczne i organizacyjne*, Myśl Ekonomiczna i Polityczna, 4 (42), s. 162-171
19. Oleksyn T. (2016), *Zarządzanie zasobami ludzkimi w różnych wyobrażeniach przedsiębiorstwa*, Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej. Zarządzanie 24 (2), s. 153-171
20. Samul J. (2014), *Funkcje działu personalnego a szacowanie wartości kapitału ludzkiego firmy*, Economics and Management 6 (2), s. 97-107
21. Sokołowska-Durkalec A., Tabaszewska-Zajbert E. (2017), *Społecznie odpowiedzialne zarządzanie zaangażowaniem pracowników*, Studia Ekonomiczne Regionu Łódzkiego 24, s. 179-194
22. Spik A., Kłincewicz K. (2008), *Nowe kierunki w zarządzaniu ludźmi – zaangażowanie organizacyjne*, w: Kostera M. (red.), *Nowe kierunki w zarządzaniu*, WAIp, Warszawa 2008, 580s.
23. Stankiewicz J., Moczulska M. (2012), *Czynniki klimatu organizacyjnego warunkujące efektywne zaangażowanie pracowników*, w: Mikoła B.(red.), *Historia i perspektywy nauk o zarządzaniu*, Wydawnictwo: Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków
24. Wasiluk A. (2011), *Kompetencje menedżerów firm podlaskich w opinii podwładnych*, Economics and Management 3 (1), s. 145-155

Employee involvement management as a new management concept

Abstract

Employees are the most important asset of any organization. Their qualifications and competences are of key importance in building the competitive advantage of the company. One of the main elements of modern concepts of human resources management is the management of employee engagement. Commitment is a kind of reflection of the willingness and ability to do work. They can be considered in several aspects, eg as commitment to the organization or to work. There are many factors affecting the level of engagement, referring both to the employee himself and to the organization. The purpose of this article is to review the literature on the subject of employee involvement management as a key element of human resources management in the organization.

Keywords

management, commitment, engagement management