



DOI: 10.18276/sip.2016.43/1-10

**Barbara Czerniachowicz\***

Uniwersytet Szczeciński

## KREOWANIE ZAANGAŻOWANIA PRACOWNIKÓW ORAZ KULTUROWEJ BAZY PRZYCIĄGANIA TALENTÓW DO ORGANIZACJI – STUDIUM PRZYPADKU

### STRESZCZENIE

Celem artykułu jest prezentacja problemów związanych z zarządzaniem kapitałem ludzkim w organizacji X, ze szczególnym uwzględnieniem realizowanej strategii personalnej nastawionej na budowanie zaangażowania wśród pracowników, ciągłego poszukiwania talentów zarówno wewnątrz, jak i poza jednostką organizacyjną oraz kształtowania odpowiedniej kultury organizacyjnej. Zmiany w otoczeniu technologicznym, społecznym, kulturowym czy też demograficznym powodują konieczność budowania odpowiedniej pozycji konkurencyjnej przez organizacje, które coraz częściej w realizacji strategii opierają się na kapitale ludzkim oraz możliwościach wypracowania konkurencyjnych zasobów niematerialnych.

**Słowa kluczowe:** zarządzanie kapitałem ludzkim, zarządzanie przez zaangażowanie, zarządzanie talentami, kultura organizacyjna

### Wprowadzenie

Turbulentne zmiany w otoczeniu współczesnych podmiotów gospodarczych wpływają na ciągłą ewolucję koncepcji oraz metod zarządzania. Powoduje to dostosowywanie się organizacji do nowych warunków funkcjonowania, wdrażanie

---

\* E-mail: b.czerniachowicz@wneiz.pl

złożonych procedur działania czy modyfikację podejścia do posiadanych zasobów. Podstawowym zasobem jest kapitał ludzki wraz z możliwością wypracowania i utrzymania w przedsiębiorstwie zasobów niematerialnych, dzięki czemu można odpowiednio kształtować swoją pozycję konkurencyjną na rynku (Lis, Sudolska, 2014). Zatem wiedza, kompetencje, talenty pracowników oraz kreowane przez nich zasoby niematerialne pozwolą organizacji na dostosowywanie się do nowych warunków rynkowych, przewidywanie i reagowanie na zmiany technologiczne, społeczne, kulturowe czy też ekonomiczne w otoczeniu. Podmioty realizują nowe podejścia do zarządzania kapitałem ludzkim, aby najlepiej wykorzystać tkwiący w pracownikach potencjał intelektualny, wskazać kluczowe kompetencje organizacji i wyłaniać utalentowanych, zaangażowanych i lojalnych pracowników o konkretnych kompetencjach potrzebnych w obecnej oraz przyszłej działalności, nastawionych na stałe uczenie się, dzielenie wiedzą, rozwój zawodowy i doskonalenie (Beyer, 2012, s. 241–254).

Korporacja X ma pozycję lidera w Europie na rynku transportowym i logistycznym, a jej celem strategicznym jest uzyskanie pozycji dominującej na światowym rynku w transporcie osób i towarów. Podmiot wdrożył wielowymiarową i spójną strategię funkcjonowania jako systemową procedurę realizacji swojej wizji. Obecna strategia przedsiębiorstwa ma utrwalić przewagę konkurencyjną oraz pozwolić na pełną akceptację społeczną dla wszystkich działań organizacji. Zadowolenie i lojalność pracowników przekłada się na satysfakcję wszystkich klientów organizacji. Korporacja od kilku lat prowadzi różnorodne programy, które pomagają diagnozować ewentualne problemy i obszary do modyfikacji oraz doskonalenia. Wdraża również narzędzia z obszaru HR, aby niwelować błędy związane z zarządzaniem kapitałem ludzkim. Organizacja docenia rolę kadry menedżerskiej we wprowadzaniu wszelkich zmian i dopasowywaniu kultury organizacyjnej do wymagań związanych z ideą współpracy, integracji, otwartości na innowacje oraz dzielenia się wiedzą i stałym doskonaleniem (Czerniachowicz, 2016, s. 17–29).

## **1. Budowanie zaangażowania pracowników**

Zarządzanie kapitałem ludzkim przez zaangażowanie polega na uzyskaniu intelektualnego oraz emocjonalnego oddania pracowników na rzecz podmiotu, jak również wysiłku, który wkłada zatrudniony w swoją pracę (Saks, 2010, s. 35). M. Juchnowicz (2010) podkreśla, że koniecznym warunkiem jest tutaj pozytywne nastawienie pracowników do jednostki organizacyjnej i przełożonych oraz zadowo-

lenie z wykonywanej pracy. Według Armstronga zaangażowanie zatrudnionych osób to szczerze zainteresowanie oraz zaabsorbowanie swoją pracą i traktowanie jej jak hobby. To również wykonywanie działań wykraczających poza formalne obowiązki (Armstrong, 2009, s. 123). Różnice pomiędzy koncepcjami zarządzania zasobami ludzkimi oraz zarządzania przez zaangażowanie przedstawiono w tabeli 1.

Tabela 1. Główne cechy zarządzania zasobami ludzkimi oraz zarządzania przez zaangażowanie

Cechy	Zarządzanie zasobami ludzkimi	Zarządzanie przez zaangażowanie
Efekty	produktywność	innowacje jakość zadowolenie klienta
Kultura organizacyjna	indywidualizm specjalizacja autokratyczne kierowanie	podejście zespołowe uniwersalizm – elastyczność przywództwo
Kształtowanie aktywności zawodowej pracowników	okazjonalne system bodźców, sugestii	proces odpowiednia postawa – zaangażowanie
Organizacja pracy	ścisła kontrola szczegółowe opisy pracy sprawność standardowe procedury	ograniczona kontrola grupy autonomiczne zespoły projektowe rozliczanie z realizacji celów
Komunikacja	pionowa (góra–dół)	wielokierunkowa
Ocena	cele indywidualne ocena przez kontrolera głównym kryterium oceny – osiągnięcia finansowe	cele zespołowe ocena przez klientów priorytetem osiągnięcia w jakości i obsłudze klienta
Motywowanie	współzawodnictwo wynagrodzenia finansowe	współpraca nagradzanie zespołów nagrody finansowe i pozafinansowe
Szkolenia	umiejętności związane z pracą: – funkcjonalne – techniczne	szeroki zakres umiejętności: – międzyfunkcjonalne – diagnostyczne – rozwiązywanie problemów – nastawienie na jakość – interpersonalne
Rozwój kariery	wąskie umiejętności rozwój oparty na osiągnięciach jednostki pionowe ścieżki kariery	interdyscyplinarność rozwój oparty na dokonaniach grupy poziome ścieżki kariery

Źródło: Juchnowicz (2010), s. 49–50.

Literatura przedmiotu wskazuje różne podejścia do zaangażowania: jako postawę pracownika lub behawioralne, związane ze specyficznym zachowaniem, albo też opierające się na wzajemnej wymianie świadczeń między pracownikiem a jednostką organizacyjną (Juchnowicz, 2010, s. 34–36). Pracownik wykazuje się zaangażowaną postawą wtedy, gdy gotowy jest do rezygnacji ze swoich osobistych celów na rzecz organizacji i pracy zawodowej, a jednocześnie wykazuje się odpowiedzialnością i samodzielnością działania w niestandardowych sytuacjach (Żurek, 2015). Samodzielność pracowników ważna jest w działaniach w trudnych, jednostkowych i niespodziewanych sytuacjach, szczególnie gdy zgodna jest z interesem przedsiębiorstwa albo swojej roli/zawodu/pracy. Może to jednakże doprowadzić do niwelowania granicy pomiędzy pracą a życiem osobistym zatrudnionych osób. Według Boshoffa i Melsa (2000) można wymienić następujące formy zaangażowania:

- w organizację – związane z identyfikacją z misją, wspólnymi wartościami, celami oraz zadaniami podmiotu,
- w pracę – czyli wykonywanie obowiązków na wysokim poziomie,
- w zawód – wskazujące na silną motywację u pracownika do rozwoju zawodowego i realizację kariery zawodowej,
- w środowisko społeczne – związane z poczuciem przynależności do zespołu i lojalności względem przełożonych i współpracowników,
- nadzoru – charakterystyczne dla kadry menedżerskiej (Bugdol, 2006, s. 86).

Przy czym formy te powinny się uzupełniać oraz wzajemnie wzmocniać. Natomiast ze względu na realizację celów przedsiębiorstwa najważniejsza forma zaangażowania pracowników wiąże się z funkcjonowaniem organizacji. Armstrong (2010, s. 126) wskazał istotne cechy takiego zaangażowania:

- stabilizację, czyli pragnienie przynależności do jednostki organizacyjnej,
- identyfikację z celami oraz wartościami organizacji,
- pasję zawodową, związaną ze zgodnością treści pracy z zainteresowaniami oraz cechami osobowymi czy też aspiracjami pracowników,
- efektywne działanie na rzecz podmiotu.

Istotnym wyznacznikiem zaangażowania pracownika będzie fizyczne, emocjonalne oraz intelektualne przywiązanie do podmiotu gospodarczego. Zarządzanie zaangażowaniem pracowników scala strategiczne cele, wspólne wartości oraz system motywowania, który bierze pod uwagę również cele partnerów społecznych. Koncepcja pozwala na zatrzymanie talentów w organizacji, umożliwia im stały rozwój osobisty i zawodowy, jak również zorganizowanie pracownikom konkretnych

warunków, aby mogli się identyfikować z przedsiębiorstwem (Szopik-Depczyńska, 2014, s. 94–98).

Zarządzanie przez zaangażowanie traktuje pracownika jako wartość, a nie koszt podmiotu organizacyjnego, uwzględnia spłaszczenie hierarchii i pracę zespołową, nastawione jest na aktywności zatrudnionych, ich rozwój i stosowanie komunikacji poziomej, nagradzanie kreatywnych i innowacyjnych pomysłów (Breen, Hamel, 2009, s. 135). A sprawne zarządzanie zaangażowaniem charakteryzuje się (Juchnowicz, 2010, s. 46, 50):

- traktowaniem pracownika jako interesariusza jednostki organizacyjnej,
- inwestowaniem w pracowników,
- zapewnianiem warunków do rozwoju i komunikacji dwustronnej w organizacji (przełożony–podwładny),
- etycznym postępowaniem,
- elastycznością zatrudnienia,
- wynagradzaniem adekwatnym do wkładu pracy oraz uzyskiwaniem satysfakcji z pracy,
- bezpieczeństwem oraz stabilnością pracy.

Zaangażowanie w przedsiębiorstwie jest kształtowane przez kilka głównych czynników (rys. 1), których waga i znaczenie są różne w każdej organizacji. Jednak to właśnie do zadań kadry menedżerskiej należy rozpoznawanie najważniejszych dla pracowników determinant, następnie podejmowanie działań i wdrażanie rozwiązań będących odpowiedzią na te oczekiwania. Skutecznym sposobem kreowania zaangażowania jest docenianie, które może być stosowane w różnorodnych formach, w zależności od stylu zarządzania danego menedżera i tworzenia relacji w zespole. Kopera (2016) wymienia wśród najlepszych praktyk w tym obszarze również konkursy dla pracowników (na przykład: za zaangażowanie w niestandardowe zadania, pracę w zespołach projektowych, wprowadzanie usprawnień czy innowacji), spotkanie z zarządem lub kadrą menedżerską wyższego szczebla, odwiedziny prezesa na stanowisku pracy, prowadzenie rozmów z pracownikami o ich problemach zawodowych w codziennej pracy.

Dodatkowo mogą być wykorzystane listy gratulacyjne (dyplomy) dla wyróżniających się pracowników, vouchery na firmowe produkty, różne formy integracji pracowników w organizacji (przykładowo celebrowanie urodzin pracowników). Ważne są również dobre relacje w zespole i odpowiednia komunikacja między jego członkami.

Rysunek 1. Kluczowe czynniki zaangażowania pracowników



Źródło: Kopera (2016)

## 2. Szukanie talentów poprzez realizację programu HR

Korporacja X realizuje program HR w ramach swoich celów strategicznych związanych z osiągnięciem pozycji jednego z najlepszych pracodawców na rynku europejskim, a w dalszej perspektywie również na globalnym. Program ten nastawiony jest na przyciąganie oraz zatrzymanie najlepszych pracowników, którzy charakteryzują się zaangażowaniem, umiejętnością pracy zespołowej oraz wysokimi kompetencjami. Wśród celów programu HR można wymienić:

- wzrost atrakcyjności podmiotów z grupy korporacji jako pracodawców, co wiąże się z odpowiednią kampanią marketingową wzmacniającą wizerunek i rozpoznawalność marki na rynku pracy,
- zapewnienie płynności demograficznej oraz lojalności obecnych pracowników dzięki odpowiednim warunkom pracy, systemom motywacyjnym, możliwościom rozwoju zawodowego, zgodnego z indywidualnymi etapami rozwoju pracowników, a w konsekwencji uzyskanie stabilnego i zadowolonego z pracy zespołu,

- podnoszenie zadowolenia pracowników z pracy, a przez to satysfakcji klientów oraz partnerów (wszystkich interesariuszy organizacji).

W związku z realizacją kluczowych celów w programie HR zdefiniowano główne działania:

- program strategicznego planowania zatrudnienia – mający na celu realizację zarządzania przez ciągle monitorowanie fluktuacji, rotacji pracowników, identyfikację kluczowych pracowników, weryfikację potrzeb czy też odpowiednie planowanie zatrudnienia,
- pozyskiwanie talentów – związane z pełną odpowiedzialnością wobec zatrudnianych nowych pracowników i proponowanie im doksztalcania z wiedzy specjalistycznej, obsługi klientów, myślenia strategicznego, kształtowanie umiejętności interpersonalnych, samodzielnej pracy oraz zespołowej. W korporacji dostępne są pełne informacje na temat praktyk, staży, możliwości zatrudnienia, współpracy z innymi jednostkami, w tym ze szkołami i krajowymi oraz zagranicznymi uczelniami wyższymi,
- rozwój zawodowy – za który odpowiada zewnętrzna, ale powiązana kapitałowo jednostka organizacyjna (mająca m.in. 70 centrów treningowych, 720 trenerów, 70 konsultantów, 20 psychologów, w ofercie ponad 1500 kursów o bardzo zróżnicowanych zakresie itd.),
- kultura organizacyjna – stanowiąca centralny punkt strategii, a oparta na wzajemnym szacunku, wysokiej motywacji, zaangażowaniu i satysfakcji pracowników organizacji,
- warunki zatrudnienia – związane z satysfakcjonującym wynagrodzeniem oraz stosowaniem wielu bodźców niematerialnych, poczuciem bezpieczeństwa zatrudnienia, łączeniem realizacji celów przedsiębiorstwa z zaspokajaniem osobistych potrzeb pracowników<sup>1</sup>,
- wielokulturowość i optymalizacja zarządzania – związana z wprowadzaniem zmian kulturowych oraz ich umiędzynarodowienie, dzięki stworzeniu międzynarodowej sieci i platformy wymiany pomysłów, dzielenia się wiedzą i budowania interdyscyplinarnych zespołów do rozwiązywania problemów w organizacji, w tym z obszaru HR.

<sup>1</sup> W ramach programu najlepszy pracodawca realizowane są wytyczne związane z bezpieczeństwem miejsca pracy (*job security*), ciągłością pracy (*job continuity*), rodziną (*family*), harmonią pomiędzy życiem zawodowym a osobistym (*life balance*), świadczenia i benefity socjalne (*social benefits*).

### 3. Kształtowanie kultury organizacyjnej wspierającej talenty oraz zaangażowanie pracowników w organizacji

Analizowana korporacja X prowadzi cykliczne badania ankietowe swoich pracowników, dzięki czemu podejmuje działania korygujące strategię oraz dopasowującej kulturę organizacyjną do oczekiwań pracowników, interesariuszy oraz szeroko rozumianego otoczenia. Wartości, obecnie podkreślane przez organizację, związane z otwartością, wzajemnym zaufaniem, zachęcaniem pracowników do komunikacji bezpośredniej i konstruktywnej krytyki, są ważne z punktu widzenia zarządzania różnorodnością (*diversity management*) i funkcjonowania wielu podmiotów w ramach omawianej korporacji.

Cykliczne badania satysfakcji pracowników są podstawą do realizacji zmian kulturowych w organizacji. Analizuje się zatem wartości cenne dla pracowników, ocenia wyniki i przekazuje informację zwrotną, aby na tej podstawie dostosowywać modele zarządzania, partycypacji i systemy motywacyjne. Organizacja realizuje warsztaty uzupełniające, konferencje i szkolenia podnoszące kwalifikacje pracowników, studia przypadków i tworzy systemy najlepszych praktyk oraz sieci, wprowadza ideę dialogu społecznego na temat przyszłości. Identyfikowanie nowych wartości i dokonywanie zmian w kulturze organizacyjnej następuje w korporacji w sposób zrównoważony, w oparciu o procesy rozwojowych, wdrożeniowych oraz weryfikacyjnych (Czerniachowicz, 2015).

Korporacja wprowadza nowe programy, mające poszukiwać talenty, odpowiednio je stymulować i podwyższać kompetencje wszystkich zatrudnionych. Realizuje przykładowo program praktyk „Chance Plus”, do którego zaprasza zarówno studentów, jak i specjalistów z innych przedsiębiorstw czy też innych krajów. Taki staż zawodowy w zależności od specjalności może trwać do 24 miesięcy, beneficjenci dopasowywani są do stanowisk pracy i ciągle szkoleni (cykle łączące zajęcia teoretyczne z praktyką), a oferowane im miejsca pracy są przystosowywane do ich zainteresowań czy perspektyw rozwoju zawodowego. Organizacja X w ramach tego programu wyszkoliła już około 12 000 osób, a 94% uczestników otrzymało ofertę pracy po zakończeniu stażu.

W poprzednich latach w korporacji X zrealizowano warsztaty, których tematem przewodnim była przyszłość organizacji, zmiany kulturowe oraz wyzwania, przed którymi stanie przedsiębiorstwo w najbliższych latach. Wypracowano konkretne rozwiązania, wdrażane w system celów strategicznych, które wskazują kierunki dalszych działań podmiotu. Ze względu na sieciową strukturę organizacji, powiązania



z wieloma podmiotami oraz interesariuszami istotną wartością w kulturze organizacyjnej jest zróżnicowanie (*diversity*), postrzegane jako równość szans rozwoju, zatrudnienia, promowanie pracy zespołowej w grupach wielokulturowych i różnorodnych wiekowo (Krejner-Nowecka, 2015).

W ramach współpracy z Uczelniami Wyższymi realizowane są warsztaty związane z zarządzaniem wiekiem (generacjami), w ramach których przeprowadzana jest dyskusja, wskazywane wartości i oczekiwania różnych pokoleń, a kadra menedżerska zapoznaje się z instrumentami zarządzania w zróżnicowanych wiekowo zespołach. Scharakteryzowane zostały cztery domeny związane z wrażliwością na różnorodność pokoleń, programowaniem przesłanek organizacyjnych i instrumentalnych, koniecznością wspierania współpracy międzypokoleniowej, a także rozwojem i promowaniem pracowników niezależnie od wieku (Krejner-Nowecka, 2013, s. 69–88).

W organizacji X funkcjonuje system raportowania i monitoringu zatrudnienia, mający na celu zwiększenie klarowności oraz kontrolę zatrudnienia, a także wprowadzenie profilaktycznych instrumentów wyrównujących szanse zatrudnienia dla obu płci<sup>2</sup>. Podmiot realizuje również program międzynarodowej rekrutacji, do czego stworzył specjalną komórkę „Global Talent Acquisition” (GTA) składająca się z międzynarodowych ekspertów różnych specjalności. Grupa pracuje nad projektami poprawiającymi standardy rekrutacji i selekcji w wielu krajach europejskich, zapewniającymi przejrzystość procedur oraz wsparcie dla pracowników w karierze międzynarodowej.

Kompetentni pracownicy motywowani są do lojalności względem organizacji poprzez instrumenty finansowe oraz atrakcyjne możliwości rozwoju osobistego i zawodowego, który jest szczegółowo i systematycznie planowany dla wszystkich pracowników (Wieczorek-Szymańska, 2012, s. 105–115).

## Podsumowanie

Zarządzanie zaangażowaniem wyzwala kreatywność pracowników, kreuje warunki do wykorzystania przez organizację wszystkich potencjalnych możliwości, jak również pozwala na tworzenie wartości dla interesariuszy organizacji oraz na

---

<sup>2</sup> Program „Diversity” został opracowany, aby zwiększyć ogólny udział kobiet w organizacji, głównie na stanowiskach kierowniczych. Wyższy szczebel zarządzania w korporacji X aktywnie wspiera oraz angażuje się w szerzenie równości wśród pracowników, mocno również promuje kobiety na stanowiskach zarządczych.

skuteczną realizację misji i celów podmiotu (Penc, 2007, s. 160). Koncepcja ta tworzy kompleksowy oraz dynamiczny zestaw decyzji, metod oraz technik wpływających na aktywność zawodową zatrudnionych, kształtujących ich zaangażowanie w pracę, a w konsekwencji na funkcjonowanie całego przedsiębiorstwa. System zarządzania zaangażowaniem nastawiony jest na zaspokajanie potrzeb pracowników, inicjowanie i nagradzanie przywiązania, kreatywności czy też pasji utalentowanych pracowników. Jednak pełne zaangażowanie zatrudnionych osób może zależeć od poziomu inwestowania przedsiębiorstwa w rozwój pracowników, sprawiedliwej oceny wkładu w pracę kadry pracowniczej, zapewnienia poczucia bezpieczeństwa dla kluczowych pracowników, czy też świadomości zatrudnionych, że ich zaangażowanie ma istotne znaczenie dla organizacji, a praca dla nich stanowi wyzwanie oraz radość.

Program „Common understanding of leadership” realizowany w korporacji X nastawiony jest na wzmocnienie jakości przywództwa (Lis, Glińska-Neweś, Kalińska, 2014), a wdrożony system motywacyjny mocno związany z oceną zadowolenia pracowników. Wynika to bowiem z jednego z celów strategicznych ukierunkowanych na wzrost zaangażowania pracowników w wypełnianie swoich obowiązków na stanowisku pracy oraz stosowanych instrumentów motywacyjnych. Wdrożona kultura organizacyjna *dialogue and feedback* wzmocnia wartości nastawione na otwartość, zaufanie oraz konstruktywną krytykę. Zatrudnionych motywuje się do tworzenia sieci współpracy, komunikacji bezpośredniej przy wykorzystaniu platformy Smart Learning & Learning Management. W programach z zakresu HR podkreśla się rolę stałego poszukiwania talentów poprzez programy stażowe i stypendialne, a także rozwijanie już zatrudnionych osób z talentami, dzięki indywidualnym programom rozwoju zawodowego.

Organizacja X będzie miała zapewnionych lojalnych pracowników, jeżeli nadal będzie realizowała strategię zapewniania dobrych warunków pracy z rozbudowanym systemem motywacyjnym, w odpowiedniej kulturze organizacyjnej oraz przy respektowaniu preferencji pracowników co do ich rozwoju zawodowego. Ważne mogą okazać się odpowiednio dopasowane do potrzeb i atrakcyjne narzędzia motywacyjne. Dzięki temu organizacja zabezpieczy sobie lojalność stabilnych, kluczowych pracowników.

## Literatura

- Armstrong, M. (2000). *Zarządzanie zasobami ludzkimi*. Kraków: Oficyna Ekonomiczna.
- Armstrong, M. (2009). *Zarządzanie wynagrodzeniami*. Kraków: Wolters Kluwer Polska.
- Beyer, K. (2012). Kapitał intelektualny jako podstawa przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw. W: B. Kryk (red.), *Uwarunkowania konkurencyjności przedsiębiorstw i gospodarki w XXI wieku*. Szczecin: Wyd. Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, 241–254.
- Boshoff, Ch., Mels, G. (2000). The Impact of Multiple Commitments on Intention to Resign. An Empirical Assessment, *British Journal of Management*, 1 (3).
- Breen, B., Hamel, G. (2009). *Zarządzanie jutra. Jakie jest Twoje miejsce w przyszłości?* Lublin: Wydawnictwo Red Horse.
- Bugdół, M. (2006). *Wartości organizacyjne. Szkice z teorii organizacji i zarządzania*. Kraków: Wyd. UJ.
- Czerniachowicz, B. (2015). Wybrane problemy budowania organizacji uczącej się. W: C. Suszyński, G. Leśniak-Łebkowska (red.), *Organizacja inteligentna: Perspektywa zasobów ludzkich*. Warszawa: Oficyna Wydawnicza SGH.
- Czerniachowicz, B. (2016). Kapitał ludzki w kształtowaniu innowacyjności przedsiębiorstw. W: E. Wszendybył-Skulska (red.), *Innowacyjność współczesnych organizacji. Wybrane aspekty*. Toruń: Dom Organizatora TNOiK.
- Juchnowicz, M. (2010). *Zarządzanie przez zaangażowanie. Koncepcja, kontrowersje, aplikacje*. Warszawa: PWE.
- Kopera, A. (2016). *Zarządzanie zaangażowaniem pracowników i wspieranie menedżerów w budowaniu zaangażowania pracowników*. Pobrano z: <http://www.hrmpartners.pl/docs/artyku%C5%82y/4-zarz%C4%85dzanie-zaanga%C5%BCowaniem-pracownik%C3%B3w.pdf> (2016.02.16).
- Krejner-Nowecka, A. (2013). Wydłużanie aktywności zawodowej osób po 50. roku życia (active ageing) – rekomendacje Komisji Europejskiej a procesy zachodzące w Polsce. *Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów*, 122.
- Krejner-Nowecka, A. (2015). Zarządzanie różnorodnością pracowników jako koncepcja wpisująca się w społeczną odpowiedzialność biznesu a kryzys finansowy. W: Z. Dworzeczki, W. Mierzejewska (red.), *Zachowania polskich grup kapitałowych w czasach kryzysu*. Warszawa: Oficyna Wydawnicza SGH.
- Lis, A., Glińska-Noweś, A., Kalińska, M. (2014). The role of leadership in shaping interpersonal relationships in the context of positive organizational potential. *Journal of Positive Management*, 5.
- Lis, A., Sudolska A. (2014). Absorptive capacity and its role for the company growth and competitive advantage: The case of Frauenthal Automotive Toruń company. *Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation*, 11 (4).
- Penc, J. (2007). *Nowoczesne kierowanie ludźmi. Wywieranie wpływu i współdziałanie w organizacji*. Warszawa: Difin.

- Saks, A.M. (2006). Antecedents and Consequences of Employee Engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 7.
- Szopik-Depczyńska, K. (2014). Knowledge and skills in R&D activity, Young Scientists review, Zilina.
- Wieczorek-Szymańska, A. (2012). Metody pomiaru kompetencji pracowników w organizacji. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania*, 30.
- Żurek, A. (2015). *Zarządzanie przez zaangażowanie. Jak bezinwestycyjnie poprawić wyniki firmy*. Gliwice: Helion.

## CREATING COMMITTED EMPLOYEES AND CULTURAL BASE TO ATTRACT TALENT TO THE ORGANIZATION – THE CASE STUDY

### Abstract

The aim of this paper is to present the selected aspects of human capital management in an organization X, with particular emphasis placed upon the implemented personnel strategy aimed at building commitment among employees and constant search for talents inside and outside of an organization and building the organisational culture. Changes in technological, social, cultural or demographic environment influence the need to build competitive position by organizations that are increasingly dependent on the human capital and the ability to develop competitive intangible assets in the strategy implementation process.

*Translated by Barbara Czerniachowicz*

**Keywords:** human capital management, high commitment management, talent management, organisational culture

**Kody JEL:** M12, O15