Zeszyty Naukowe
Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu
2015, t. 60, nr 3

Monika Kampioni-Zawadka

Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu
Katedra Zarządzania i Analizy Zasobów Przedsiębiorstwa
e-mail: monika.kampioni@ue.poznan.pl
tel. 61 854 31 14

Zarządzanie talentami a budowanie wizerunku atrakcyjnego pracodawcy w przedsiębiorstwie

Streszczenie. *Artykuł zawiera omówienie koncepcji zarządzania talentami, a także porusza tematykę budowania wizerunku atrakcyjnego pracodawcy na rynku pracy z wykorzystaniem marketingu personalnego, kontraktu psychologicznego i wskaźnika atrakcyjności pracodawcy EVP (Employee Value Proposition). W opracowaniu podkreślono trudność w znalezieniu przez pracodawców utalentowanych pracowników i związaną z tym walkę o talenty*[1]*. Niniejszy artykuł ma na celu identyfikację aktualnych problemów z pozyskiwaniem i utrzymywaniem talentów, a także analizę wpływu zarządzania talentami na budowanie wizerunku atrakcyjnego pracodawcy*[2]*. Aby zweryfikować postawioną hipotezę, że działania związane z zarządzaniem talentami wpływają na budowanie wizerunku pracodawcy z wyboru i stanowią jego element, przeprowadzono badanie ankietowe wśród potencjalnych adresatów działań wizerunkowych przedsiębiorstwa jako atrakcyjnego pracodawcy i zarządzania talentami.*

Słowa kluczowe: *employer branding, zarządzanie talentami, marketing personalny, kontrakt psychologiczny*

---

[1] Pojęcie „wojna o talenty" zostało po raz pierwszy użyte przez firmę McKinsey w 1997 r., za: M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, wyd. 5, Wolters Kluwer, Warszawa 2011, s. 503.

[2] Określenia: budowanie wizerunku atrakcyjnego pracodawcy, budowanie wizerunku pracodawcy z wyboru, *employer branding* będą używane naprzemiennie.

Wstęp

Chociaż każde przedsiębiorstwo na rynku funkcjonuje w otoczeniu, w którym identyfikuje się wiele grup interesariuszy, niewątpliwie jedną z najważniejszych dla jego prawidłowego funkcjonowania są interesariusze wewnętrzni, czyli pracownicy. To oni są adresatami polityki zarządzania talentami wdrożonej w przedsiębiorstwie, a także działań przedsiębiorstwa mających na celu budowanie atrakcyjnego wizerunku na rynku pracy.

Ponieważ współcześni pracodawcy zgłaszają dużą trudność z pozyskiwaniem wartościowych zasobów ludzkich, a jednocześnie potencjalni kandydaci do pracy skarżą się na niemożność jej znalezienia, zasadne wydaje się podjęcie próby wyjaśnienia przyczyn tego zjawiska. Dlatego głównym celem artykułu było określenie determinantów związanych z pozyskiwaniem i retencją talentów i wpływu zarządzania talentami na budowanie wizerunku pracodawcy z wyboru. Jeśli chodzi o pracodawców ze strefy EMEAP[3], według raportu Deloitte[4] z 2014 r., największym wyzwaniem, z którym będą musieli zmierzyć się w ciągu najbliższych trzech lat, będzie właśnie „niedobór, motywowanie i utrzymywanie talentów" – tak odpowiedziało najwięcej ankietowanych (35%). Jest to niestety tendencja wzrostowa, gdyż w poprzedniej edycji tego badania z 2013 r. takiej odpowiedzi udzieliło 26% respondentów[5].

W dzisiejszych czasach, gdy mówi się o globalnej wojnie o talenty, zasoby ludzkie organizacji zyskują jeszcze większą wartość. Odchodzi się od uznawania pracownika jako źródła kosztów, a przechodzi się do postrzegania go jako części kapitału firmy, zwłaszcza kapitału intelektualnego. Stąd zasoby ludzkie stają się elementem konkurowania przedsiębiorstw na rynku, a przewagę na rynku mogą osiągnąć te podmioty, które pozyskają najlepszych pracowników, czyli tzw. talenty. Niezbędna w tym przypadku jest wdrożona w przedsiębiorstwie polityka zarządzania talentami (PZT), adresowana zarówno do aktualnych pracowników, jak i tych potencjalnych na rynku pracy. Ponieważ PZT ma na celu uczynienie z pracodawcy atrakcyjnego w oczach pracowników (obecnych i przyszłych) i stosuje te same narzędzia, co *employer branding*, postawiono hipotezę, że działania

---

[3] Skrót EMEAP oznacza kraje Europy, Bliskiego Wschodu, Azji i Pacyfiku.

[4] Deloitte, *2014 Global Top Five Total Rewards Priorities Survey. Employers around the world continue to prioritize Talent – finding it, motivating it, and retaining it*, 2014, s. 6, www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/HumanCapital/dttl-2014-top-five-global-employer-rewards-priority-survey-report-20140423.pdf [30.01.2015].

[5] Deloitte, *2013 Top Five Global Employer Rewards Priorities Survey. The global race to attract and retain top talent is foremost on employers' minds as reward challenges continue in a difficult economy*, 2013a, s. 5, www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/mx/Documents/human-capital/Top-5-Global-Employer-Rewards-Priorities.pdf [30.01.2015].

z zakresu zarządzania talentami wpływają na budowanie wizerunku atrakcyjnego pracodawcy wśród potencjalnych pracowników i stanowią element *employer brandingu*. W celu weryfikacji postawionej hipotezy przeprowadzono badanie ankietowe, którego wyniki zostaną przedstawione w końcowej części artykułu.

1. *Employer branding*, czyli budowanie wizerunku atrakcyjnego pracodawcy

W naukach o zarządzaniu nie traktuje się na równi zarządzania zasobami ludzkimi (ZZL) i zarządzania kapitałem ludzkim (ZKL). Pierwszy termin odnosi się do zasobów ludzkich przedsiębiorstwa, czyli pracowników, i traktuje ich jako potencjalne źródło kosztów związanych z koniecznością wypłacania im wynagrodzenia zasadniczego i dodatków premiowych. Natomiast ZKL opiera się na postrzeganiu zasobów ludzkich jako źródła przychodów oraz czynnika wspomagającego zdobycie przewagi konkurencyjnej na rynku i wzrost wartości przedsiębiorstwa. W działaniach mających na celu budowanie wizerunku przedsiębiorstwa jako atrakcyjnego pracodawcy stosuje się tę drugą koncepcję, gdzie kapitał ludzki organizacji (KL) postrzega się jako posiadający unikalne zasoby (m.in. wiedzę, kompetencje i doświadczenie). Właściwe wykorzystanie tych „pokładów" może przynieść przedsiębiorstwu wymierne efekty i korzyści. Jak zatem tego dokonać i dodatkowo przyciągnąć lub utrzymać w firmie dobrych pracowników? Można to zrealizować za pomocą działań *employer brandingowych*. Za Markiem Kozłowskim *employer branding* to wszelkie działania i wysiłki podejmowane przez przedsiębiorstwo adresowane do aktualnych (*employer branding* wewnętrzny) i potencjalnych (*employer branding* zewnętrzny) pracowników mające na celu budowanie wizerunku atrakcyjnego pracodawcy[6]. Po raz pierwszy sformułowania marka pracodawcy (ang. *employer brand*) użył Simon Barrow, wyróżniając następujące determinanty jej sukcesu: korzyści funkcjonalne, emocjonalne i wyższego rzędu, wartości i charakter marki, jej pozycjonowanie i rozróżnienie[7]. Dodatkowo opisuje on kluczowe czynniki wpływające na odbiór marki pracodawcy, takie jak: wizja i przywództwo, polityka i wartości firmowe, uczciwość i współpraca, tożsamość organizacji, reputacja zewnętrzna przedsiębiorstwa, komunikacja, rekrutowanie i wprowadzenie nowych pracowników, rozwój, zarządzanie wydajnością, środowisko pracy, system nagród, świadczenia po okresie zatrudnienia[8].

---

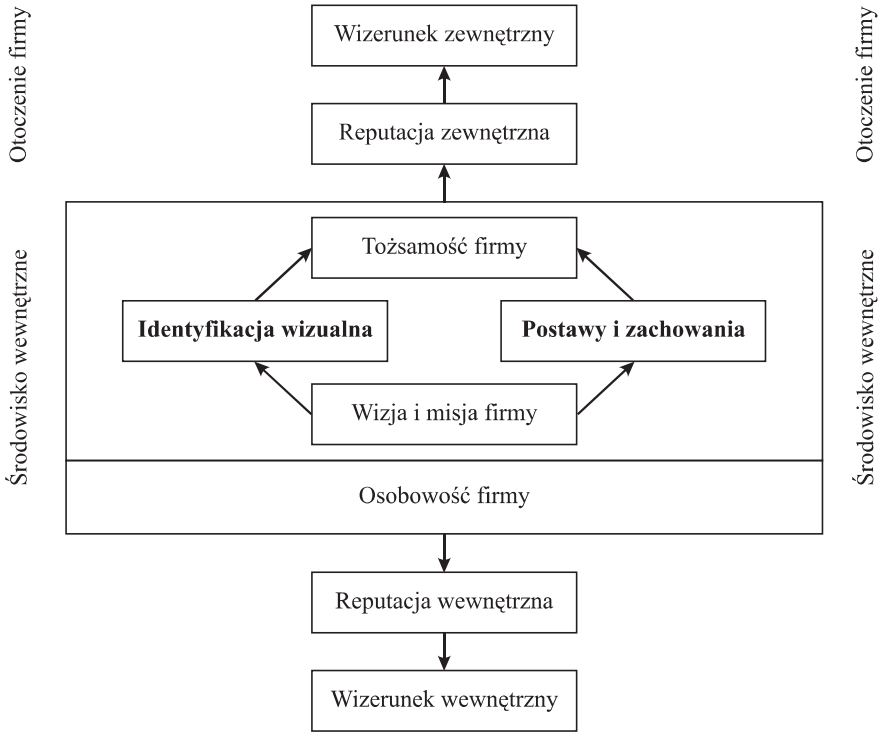
[6] M. Kozłowski, *Employer branding. Budowanie wizerunku pracodawcy krok po kroku*, Wolters Kluwer, Warszawa 2012, s. 13.

[7] S. Barrow, R. Mosley, *The Employer Brand®. Bringing the Best of Brand Management to People at Work*, John Wiley & Sons, Chichester 2005, s. 57-62.

[8] Ibidem, s. 9.

Wizerunek przedsiębiorstwa jako atrakcyjnego pracodawcy jest wypadkową wielu elementów, które wzajemnie na siebie wpływają i są ze sobą ściśle powiązane. Autor artykułu ma tutaj na myśli zwłaszcza wizerunek wewnętrzny i zewnętrzny przedsiębiorstwa. Wewnętrzny kształtowany jest w środku organizacji i są to wszelkie działania pracodawcy budujące jego pozytywny obraz w oczach aktualnie zatrudnionego personelu za pomocą odpowiednich narzędzi, tj. dobrej atmosfery pracy, właściwej komunikacji, wartości firmowych i świadczeń dla pracowników. Wizerunek zewnętrzny to obraz przedsiębiorstwa w otoczeniu zewnętrznym, na który wpływa m.in. reputacja przedsiębiorstwa. Powiązania między wymienionymi elementami przedstawiono na rysunku 1.

Nie można zatem oddzielić dwóch rodzajów wizerunku – zewnętrznego i wewnętrznego, gdyż występują obok siebie i wzajemnie na siebie wpływają.



Rysunek 1. Wzajemne zależności pomiędzy wizerunkiem firmy jako pracodawcy a jej osobowością, reputacją i tożsamością

Ź r ó d ł o: A. Baruk, *Marketing personalny jako instrument kreowania wizerunku firmy*, Difin, Warszawa 2006, s. 36.

2. Wpływ marketingu personalnego i kontraktu psychologicznego na wizerunek atrakcyjnego pracodawcy

Analizując zjawisko budowania wizerunku atrakcyjnego pracodawcy, nie można pominąć faktu, że wpływa na nie dobrze zaplanowana kampania wizerunkowo-marketingowa przedsiębiorstwa adresowana do dwóch grup – potencjalnych i aktualnych pracowników. Tego typu aktywności zyskały miano marketingu personalnego (kadrowego), definiowanego jako całokształt działań promocyjnych prowadzonych przez pracodawcę, wskazujących potencjalnym kandydatom korzyści z zatrudnienia w danej firmie oraz podkreślających jej wysiłki zaspokajające potrzeby kapitału ludzkiego organizacji. Wspomniane działania są skierowane do odbiorców wewnętrznych i zewnętrznych, co ilustruje tabela 1.

Tabela 1. Adresaci działań z zakresu marketingu kadrowego

Odbiorcy zewnętrzni		Odbiorcy wewnętrzni	
Bezpośredni: – byli pracownicy, – byli kandydaci, – osoby, które dotąd nie wchodziły w bezpośrednie relacje z firmą.	Pośredni: – członkowie rodzin pracowników, – przyjaciele, znajomi pracowników.	Bezpośredni: – pracownicy wykonujący swoje zadania w siedzibie firmy, – pracownicy wykonujący swoje zadania poza siedzibą firmy.	Pośredni: – kadra kierownicza firmy średniego i niższego szczebla, – pracownicy wykonawczy.

Ź r ó d ł o: A. Baruk, op. cit., s. 61.

W zasięgu działań z zakresu marketingu personalnego prowadzonego przez przedsiębiorstwa znajdują się osoby, które były jego pracownikami, te które nimi są, a także te, które mogą nimi zostać oraz ich rodziny i znajomi. Wśród nich znajdują się także talenty.

Budowanie wizerunku pracodawcy związane jest także z kontraktem psychologicznym, definiowanym za Armstrongiem jako zbiór nieujętych w formie pisemnej oczekiwań i obietnic dwóch stron umowy o pracę[9]. Pracownik decyduje się świadczyć pracę na rzecz organizacji w zamian za zaspokojenie jego potrzeb[10] niższego rzędu (wynagrodzenie materialne za pracę, bezpieczeństwo i stabilność zatrudnienia, świadczenia dodatkowe) oraz wyższego rzędu (przynależność do organizacji/grupy pracowników, uznanie z racji zajmowanego stanowiska/

[9] Zob. M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, wyd. 5, Wolters Kluwer, Warszawa 2011, przypis 1, s. 253.

[10] A.H. Maslow, *Teoria hierarchii potrzeb*, w: *Problemy osobowości i motywacji w psychologii amerykańskiej*, red. J. Reykowski, PWN, Warszawa 1954/1964, s. 256-279.

wykonywanej pracy, samorealizacja – jako możliwość wykazania się w pracy, ścieżka kariery, awans, szkolenia i kursy). Zobowiązania pracodawcy wobec pracownika określa także wymiar wewnętrzny *Corporate Social Responsibility* (CSR) dotyczący relacji z pracownikami. Regulacją prawną w tym zakresie jest m.in. norma ISO 26000 Międzynarodowej Organizacji Standaryzacyjnej – zapisy o prawach człowieka i stosunkach pracy[11]. Według nich każdy pracodawca jest zobowiązany do etycznego zarządzania zasobami ludzkimi, gwarantując m.in. bezpieczne i higieniczne warunki pracy, godziwe wynagrodzenie oraz wyrównywanie szans różnych grup pracowniczych w zatrudnieniu.

Z kolei pracodawca oczekuje od swojego pracownika obecności w pracy i efektywnego jej świadczenia, niskiej absencji, zaangażowania i lojalności oraz akceptacji norm i warunków pracy. Na kontrakt psychologiczny wpływa przede wszystkim: wykształcenie pracownika (im wyższe, tym większe oczekiwania wobec pracodawcy), charakter wykonywanej pracy (np. umysłowa lub fizyczna), szczebel w hierarchii organizacji (im wyższy, tym wzrasta znaczenie potrzeb wyższego rzędu).

Powodzenie kontraktu psychologicznego gwarantuje zrozumienie i chęć zaspokojenia potrzeb drugiej strony umowy. Do tego niezbędne jest poznanie wzajemnych oczekiwań pracodawcy i pracownika, a możliwe jest to wyłącznie dzięki właściwej komunikacji. Dlatego pracodawca musi być otwarty na wszelkie sugestie podwładnych, dając im jednocześnie informację zwrotną. W celu poznania potrzeb swoich pracowników i oczekiwań potencjalnych kandydatów organizacja jest zmuszona zmieniać kanały komunikacji oraz metody dotarcia do grup docelowych. Zarówno marketing personalny, jak i kontrakt psychologiczny, wpływając na budowanie wizerunku pracodawcy z wyboru, stanowią decydujące źródła przewagi konkurencyjnej w przyciąganiu potencjalnych i retencji aktualnych talentów. Dodatkowo należy tutaj wspomnieć – za Daszkiewicz i Wroną – o wskaźniku atrakcyjności pracodawcy EVP (z ang. *Employee Value Proposition*), który określa zyski związane z zatrudnieniem, kojarzone z danym pracodawcą[12]. Przejawami takich korzyści są atrakcyjna ścieżka kariery zawodowej, motywatory materialne i niematerialne charakterystyczne dla danego przedsiębiorstwa i wyróżniające je na tle innych na rynku pracy. Im wyższy wskaźnik EVP w danym przedsiębiorstwie, tym może ono zaoferować pracownikowi więcej i jest bardziej atrakcyjnym pracodawcą od innych. W zależności od indywidualnych preferencji pracowników dla jednych skuteczniejszym motywatorem może okazać się motywacja finansowa, a dla innych możliwość samorozwoju, co zilustrują wyniki przeprowadzonych badań ankietowych opisane w końcowej części artykułu.

---

[11] M. Kampioni-Zawadka, *Wykorzystanie działań z zakresu społecznej odpowiedzialności biznesu w budowaniu wizerunku przedsiębiorstwa jako dobrego pracodawcy*, „Prace Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej w Gdańsku" 2013, t. 19, s. 134.

[12] M. Daszkiewicz, S. Wrona, *Kreowanie marki korporacyjnej*, Difin, Warszawa 2014, s. 209.

3. Zarządzanie talentami jako element budowania wizerunku pracodawcy

Atrakcyjna i skuteczna polityka zarządzania kapitałem ludzkim w przedsiębiorstwie może wpływać na wzrost jego atrakcyjności na rynku pracy. Opierając się na modelu potencjału ludzkiego, zakłada się, że jednostka ma w sobie potencjał rozwojowy ujawniający się w momencie wytworzenia przez organizację odpowiednich okoliczności do jego ujawnienia. Można przez to rozumieć, że każdy pracownik przy zapewnieniu mu odpowiednich warunków może stać się utalentowanym podwładnym. Dlatego też potrzeby wyższego rzędu z piramidy potrzeb Maslowa (tj. samorealizacja, szacunek, przynależność) stanowią realną motywację działań osób zatrudnionych, zwłaszcza talentów. W procesie rekrutacji zatem na równi z kwalifikacjami i czynnikami osobowościowymi traktuje się deklarowaną przez kandydatów chęć samorozwoju[13].

Samo pojęcie talentu można odnieść do ponadprzeciętnych wyróżniających cech danego pracownika albo do całości kapitału ludzkiego przedsiębiorstwa. Niezależnie od tego, jaką definicję przyjąć, najważniejszym krokiem jest opracowanie takiej PZT, która ułatwi przedsiębiorstwu przyciągnięcie talentów z zewnątrz oraz zagwarantuje utrzymywanie utalentowanych pracowników wewnątrz firmy. W międzynarodowym badaniu przeprowadzonym przez firmę Deloitte w 2013 r. 38% badanych na świecie i 32% w Polsce uznało, że posiada taki program zarządzania talentami, który jest „na światowym poziomie w niektórych obszarach, a w kilku innych kluczowych obszarach wymaga poprawy"[14]. Dowodzi to tego, że pracodawcy dostrzegają potrzebę inwestowania w programy zarządzania talentami, które mają na celu retencję talentów wyłonionych spośród aktualnych pracowników i przyciągnięcia tych z zewnętrz. Dodatkowo powołując się na dane z raportu HRM Institute, 83% respondentów uznało, że „główna korzyść z posiadania długoterminowej strategii EB to łatwość w przyciąganiu talentów", a „najtrudniej przyciągnąć do firmy kandydatów z doświadczeniem i wysokimi kompetencjami" (39%)[15]. Zarządzanie talentami należy traktować zatem jako nieodłączny element polityki wizerunkowej przedsiębiorstwa jako atrakcyjnego pracodawcy.

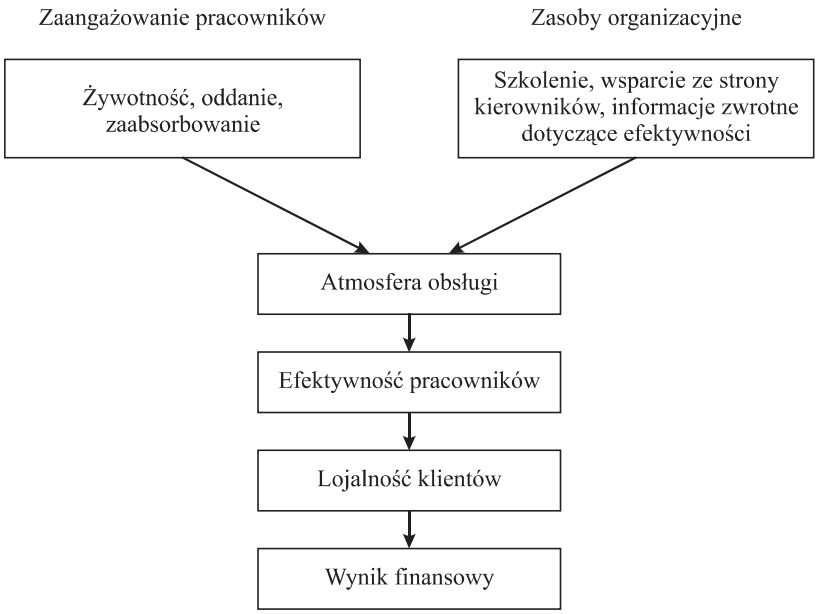
Z kolei brak utalentowanych pracowników może mieć duży wpływ na funkcjonowanie przedsiębiorstwa. Powołując się na dane z raportu ManpowerGroup

---

[13] E. Urbanowska-Sojkin, *Zarządzanie przedsiębiorstwem. Od kryzysu do sukcesu*, Wyd. AE w Poznaniu, Poznań 2003, s. 248.

[14] Deloitte, *Raport Elastyczność i zmiana horyzontów. Trendy HR 2013*, 2013b, s. 12, www.forunit.pl/files/raport.pdf [30.01.2015].

[15] HRM Institute, *Raport Employer Branding w Polsce 2013/2014. Wyzwania. Trendy. Narzędzia*, 2014, s. 13, wersja w PDF [30.01.2015].



Rysunek 2. Logiczne powiązanie między zaangażowaniem i efektywnością pracowników, lojalnością klientów i wynikami finansowymi[16]

Ź r ó d ł o: J. Boudreau, W. Cascio, *Inwestowanie w ludzi. Wpływ inicjatyw z zakresu ZZL na wyniki finansowe przedsiębiorstwa*, Wolters Kluwer, Warszawa 2011, s. 200.

z 2013 r. można stwierdzić, że wpływ niedoboru talentów na firmę w regionie EMEA[17] przejawia się w: „ograniczeniu możliwości świadczenia usług klientom" (48%), „spadku konkurencyjności/produktywności" (42%), „zwiększonej rotacji pracowników" (24%), „słabszej innowacyjności i kreatywności" (21%), „wyższych kosztach wynagrodzeń" (20%), „słabszym zaangażowaniu i motywacji pracowników" (20%)[18].

Obecnie zainteresowanie pracodawców oscyluje wokół zagadnienia utrzymania talentów w organizacji. Przydatne są w tym wyniki badań, w których pracownicy deklarują, że decydują się na zmianę pracy głównie ze względu na: chęć zarabiania więcej (24%), niespełnienie oczekiwań przez pracodawcę (19%), chęć rozwijania nowych umiejętności (17%)[19]. Jeśli zatem pracodawcy uwzględnią

[16] Komponent zaangażowania żywotność jest tłumaczony na język polski również jako wigor, natomiast oddanie dotyczy oddania się pracy.

[17] Skrót EMEA oznacza kraje Europy, Bliskiego Wschodu oraz Afryki.

[18] ManpowerGroup, *Niedobór talentów. Wyniki badania*, 2013, s. 17, www.manpowergroup.pl/repository/Raporty/Niedobor/PL/2013_Niedobor_talentow_Raport_ManpowerGroup.pdf [30.01.2015].

[19] Zob. przypis 15.

powyższe oczekiwania pracowników i zapewnią im to, czego potrzebują, mogą zyskać zaangażowane i efektywne zasoby ludzkie, które przyczynią się do osiągnięcia przez przedsiębiorstwo przewagi konkurencyjnej na rynku. Bardzo dobrą ilustracją tego poglądu jest rysunek 2.

Zaangażowanie pracowników, jak i zasoby organizacyjne oferowane przez pracodawcę są równie ważne do tego, aby przełożyć się na sukces przedsiębiorstwa, tj. poprawę atmosfery obsługi, efektywności pracowników, lojalności klientów, a w konsekwencji na wynik finansowy przedsiębiorstwa. Wyższy poziom któregokolwiek z nich nie zrekompensuje niższego poziomu drugiego, co podkreślają John Boudreau i Wayne Cascio[20].

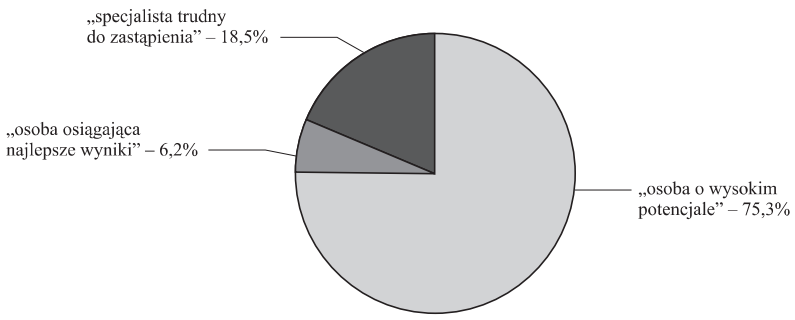
4. Wyniki badania ankietowego

W badaniu przeprowadzonym w grudniu 2014 r. w formie ankiety papierowej wzięło udział 65 studentów IV roku studiów wyższych kierunku zarządzanie – 69% stanowiły kobiety, a 31% mężczyźni. Ankieta składała się z 12 pytań i metryczki zawierającej pytania charakteryzujące respondentów. Na każde pytanie można było udzielić tylko jednej odpowiedzi. Ponad 55% badanych miało za sobą co najmniej jeden staż w jakiejś firmie w trakcie trwania studiów, natomiast 53,8% z nich aktualnie pracowało, a 7,7% odbywało staż w trakcie wypełniania ankiety. Wśród zatrudnionych respondentów przeważającą formą zatrudnienia była umowa cywilnoprawna (65%), potem umowa o pracę i własna działalność gospodarcza.

Jeśli chodzi o znajomość pojęcia „talent", którym określa się potencjalnych lub aktualnych utalentowanych pracowników w przedsiębiorstwie, ponad trzy czwarte respondentów (81,5%) spotkało się z nim wcześniej, a tylko 18,5% nie. Ankietowani proszeni o wyjaśnienie pojęcia „talent" najczęściej zaznaczali, że jest to „osoba o wysokim potencjale", potem „specjalista trudny do zastąpienia", najmniej odpowiedzi uzyskał wariant trzeci – „osoba osiągająca najlepsze wyniki". Dokładne ujęcie procentowe odpowiedzi na to pytanie ilustruje rysunek 3.

Terminologia identyfikacji talentu zilustrowana na rysunku 3 nawiązuje do jednej z koncepcji segmentacji talentów omówionej przez Joannę Tabor, gdzie „osoby o wysokim potencjale" są kluczowe dla dalszego rozwoju firmy, gdyż obejmą w przyszłości wysokie stanowiska w organizacji, a dzięki indywidualnej ścieżce

[20] J. Boudreau, W. Cascio, *Inwestowanie w ludzi. Wpływ inicjatyw z zakresu ZZL na wyniki finansowe przedsiębiorstwa*, Wolters Kluwer, Warszawa 2011, s. 199-200.



Rysunek 3. Identyfikacja pojęcia „talent" przez respondentów (ujęcie procentowe)

Ź r ó d ł o: opracowanie własne.

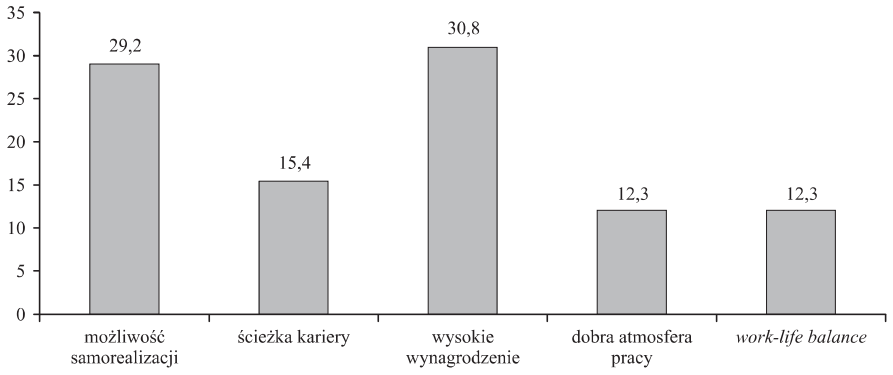
kariery są głównie nastawione na rozwój[21]. „Specjaliści trudni do zastąpienia" stanowią natomiast grupę nieliczną na rynku pracy, stąd kluczowe jest ich pozostawienie w firmie, gdyż wnoszą duży wkład w kapitał intelektualny przedsiębiorstwa. Ostatnia grupa – „osoby osiągające najlepsze wyniki" – przyczynia się do osiągania wysokich przychodów i stanowi świetną motywację dla pozostałych pracowników.

Interesujące wyniki przyniosło kolejne pytanie: „Czy Pan/Pani uważa się za potencjalny talent w organizacji?". Ponad trzy czwarte respondentów (81,5%) uznało, że jest potencjalnym talentem w firmie. Dodatkowo 78,5% jest zdania, że zarządzanie talentami powinno stanowić jeden z celów strategicznych rozwoju przedsiębiorstwa, a wielkość firmy, w której powinno się wdrażać PZT (politykę zarządzania talentami), nie ma tutaj znaczenia. Ponad 64% badanych odpowiedziało, że powinno się ją wdrażać w każdym przedsiębiorstwie.

Jeśli chodzi o sposób postrzegania sytuacji na rynku pracy przez ankietowanych, 58,5% z nich potwierdziło obiegowe opinie, że pracodawcy mają obecnie problem z pozyskiwaniem utalentowanych pracowników, a 75,4%, że także z utrzymaniem ich w organizacji.

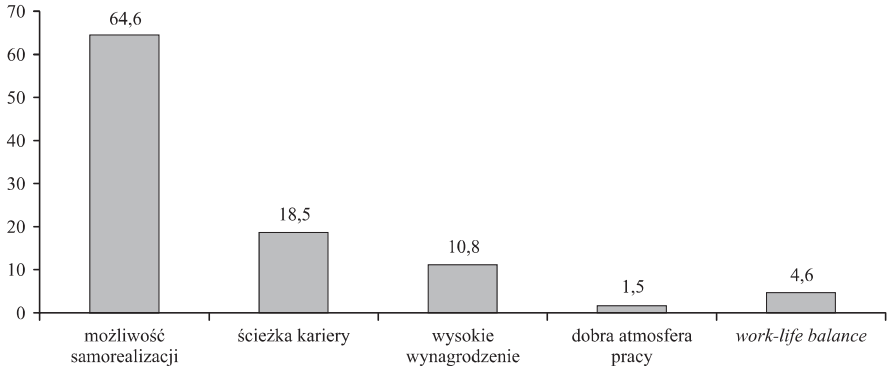
Kluczowe z punktu widzenia tematyki niniejszego artykułu okazało się pytanie dotyczące tego, czy wdrożone w przedsiębiorstwie zarządzanie talentami ma wpływ na budowanie wizerunku przedsiębiorstwa jako atrakcyjnego pracodawcy. Ponad 95% odpowiedziało, że tak, natomiast tylko ok. 5% uznało, że nie ma z tym żadnego związku. Dodatkowo ok. 97% ankietowanych jest zdania, że wdrożone w przedsiębiorstwie zarządzanie talentami stanowi element budowania jego wizerunku jako atrakcyjnego pracodawcy na rynku. Przy wyborze pracodawcy

[21] Za: J. Tabor, *Zarządzanie talentami w przedsiębiorstwie. Koncepcje, strategie, praktyka*, Wyd. Poltex, Warszawa 2013, s. 18.



Rysunek 4. Najistotniejsze czynniki,
które decydują o wyborze pracodawcy przez ankietowanych (%)

Ź r ó d ł o: opracowanie własne.



Rysunek 5. Najistotniejsze czynniki, które decydują o wyborze pracodawcy
przez utalentowanego pracownika według ankietowanych (%)

Ź r ó d ł o: opracowanie własne.

informacją istotną dla 63,1% byłoby wdrożenie w przedsiębiorstwie polityki zarządzania talentami, a dla 36,9% nie byłby to decydujący czynnik. Potwierdza to kolejna odpowiedź respondentów. 60% z nich przy poszukiwaniu przyszłego pracodawcy będzie kierować się kryterium prowadzenia przez organizację polityki zarządzania talentami, a 40% nie. Na rysunku 4 zamieszczono najistotniejsze czynniki, które decydują o wyborze pracodawcy przez samych ankietowanych.

Jak wynika z rysunku 4, dla respondentów najistotniejszymi czynnikami decydującymi o wyborze pracodawcy były kolejno: wysokie wynagrodzenie

(30,8%), możliwość samorealizacji (29,2%), ścieżka kariery (15,4%) oraz na równi ważne dobra atmosfera pracy i *work-life balance*[22] (po 12,3%). Różnica pomiędzy wysokim wynagrodzeniem a możliwością samorealizacji nie była zbyt duża.

Nieco inne wyniki zmierzono w przypadku, gdy ankietowanych pytano o najistotniejsze czynniki dla utalentowanego pracownika, które decydują o wyborze danego pracodawcy, co ilustruje rysunek 5.

Według ankietowanych dla utalentowanych pracowników najistotniejsza jest możliwość samorealizacji (64,6%), ścieżka kariery (18,5%), potem dopiero wysokie wynagrodzenie (10,8%), work-life balance (4,6%) i na samym końcu dobra atmosfera pracy (1,5%). Rozbieżność pomiędzy odpowiedziami udzielonymi przez respondentów na dwa ostatnie pytania jest duża. Dla nich na pierwszym miejscu przy wyborze pracodawcy liczy się wysokie wynagrodzenie, a dla utalentowanych pracowników ich zdaniem możliwość samorealizacji.

Podsumowanie

Występowanie problemów z pozyskiwaniem i utrzymywaniem utalentowanych pracowników w organizacji jest największym wyzwaniem na obecnym rynku pracy, zwłaszcza biorąc pod uwagę trudność ze znalezieniem utalentowanych pracowników spełniających kryteria stanowiskowe i dużą konkurencję o nich między podmiotami. Potwierdzają to także wyniki badań własnych autora artykułu przeprowadzonych na potencjalnych adresatach tych działań – czyli studentach, którzy są przyszłymi pracownikami, oraz analiza danych z dostępnych raportów.

Według ankietowanych ZT (zarządzanie talentami) powinno wdrażać się niezależnie od wielkości organizacji mierzonej liczbą zatrudnionych pracowników. Przy wyborze pracodawcy kierują się oni – kolejno wysokim wynagrodzeniem i możliwością samorealizacji. Odwrotnie natomiast odpowiadają, określając atrakcyjne czynniki decydujące o wyborze pracodawcy przez talenty. Tutaj na pierwszym miejscu pojawia się możliwość samorealizacji, a wysokie wynagrodzenie nie jest już tak istotne. Nie sposób nie zauważyć pewnej niekonsekwencji, biorąc pod uwagę, że trzy czwarte respondentów uważa siebie samych za talent. Można domniemywać, że skoro ankietowani postrzegają talent jako osobę o wysokim potencjale (patrz wyniki na rysunku 3), stwierdzili oni, że dużo istotniejsza od wysokiego wynagrodzenia będzie możliwość samorealizacji, dzięki której jednostka będzie w stanie wykorzystać wspomniany potencjał.

---

[22] *Work-life balance* rozumiane jest jako zachowanie równowagi pomiędzy życiem prywatnym a zawodowym.

Postawioną we wstępie artykułu hipotezę, że działania związane z zarządzaniem talentami wpływają na budowanie wizerunku atrakcyjnego pracodawcy wśród potencjalnych pracowników i stanowią element *employer brandingu*, potwierdziły wyniki badań ankietowych przeprowadzonych przez autora artykułu oraz dane z raportów zewnętrznych. Prawie wszyscy respondenci (95%) są zdania, że zarządzanie talentami ma wpływ na budowanie wizerunku atrakcyjnego pracodawcy i stanowi element *employer brandingu* (97%). Na podstawie przeprowadzonych studiów literaturowych oraz wyników badań własnych autora artykułu można stwierdzić, że zarządzanie talentami i budowanie wizerunku atrakcyjnego pracodawcy są nierozerwalnie ze sobą powiązane. Nie ulega również wątpliwości, że ZT oraz budowanie wizerunku atrakcyjnego pracodawcy stanowią nowe kierunki rozwoju organizacji, które mogą przyczynić się do osiągnięcia przez nie konkurencyjnej pozycji na rynku i staną się w przyszłości głównymi elementami polityki przedsiębiorstw.

Zasadne wydaje się jednak zweryfikowanie tej samej hipotezy poprzez przeprowadzenie badań na pracownikach przedsiębiorstw różnej wielkości jako na drugiej grupie adresatów PZT i działań *employer brandingowych* w celu porównania ich z przedstawionymi w artykule wynikami.

Literatura

Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, wyd. 5, Wolters Kluwer, Warszawa 2011.

Barrow S., Mosley R., *The Employer Brand®. Bringing the Best of Brand Management to People at Work*, John Wiley & Sons, Chichester 2005.

Baruk A., *Marketing personalny jako instrument kreowania wizerunku firmy*, Difin, Warszawa 2006.

Boudreau J., Cascio W., *Inwestowanie w ludzi. Wpływ inicjatyw z zakresu ZZL na wyniki finansowe przedsiębiorstwa*, Wolters Kluwer, Warszawa 2011.

Daszkiewicz M., Wrona S., *Kreowanie marki korporacyjnej*, Difin, Warszawa 2014.

Deloitte, *2013 Top Five Global Employer Rewards Priorities Survey. The global race to attract and retain top talent is foremost on employers' minds as reward challenges continue in a difficult economy*, 2013a, www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/mx/Documents/human-capital/Top-5-Global-Employer-Rewards-Priorities.pdf [30.01.2015].

Deloitte, *2014 Global Top Five Total Rewards Priorities Survey. Employers around the world continue to prioritize Talent – finding it, motivating it, and retaining it*, 2014, www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/HumanCapital/dttl-2014-top-five-global-employer-rewards-priority-survey-report-20140423.pdf [30.01.2015].

Deloitte, *Raport Elastyczność i zmiana horyzontów. Trendy HR 2013*, 2013b, www.forunit.pl/files/raport.pdf [30.01.2015].

HRM Institute, *Raport Employer Branding w Polsce 2013/2014. Wyzwania. Trendy. Narzędzia*, 2014, wersja w PDF [30.01.2015].

Kampioni-Zawadka M., *Wykorzystanie działań z zakresu społecznej odpowiedzialności biznesu w budowaniu wizerunku przedsiębiorstwa jako dobrego pracodawcy*, „Prace Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej w Gdańsku" 2013, t. 19, s. 129-143.

Kozłowski M., *Employer branding. Budowanie wizerunku pracodawcy krok po kroku*, Wolters Kluwer, Warszawa 2012.
ManpowerGroup, *Niedobór talentów. Wyniki badania, 2013*, www.manpowergroup.pl/repository/Raporty/Niedobor/PL/2013_Niedobor_talentow_Raport_ManpowerGroup.pdf [30.01.2015].
Maslow A.H., *Teoria hierarchii potrzeb*, w: *Problemy osobowości i motywacji w psychologii amerykańskiej*, red. J. Reykowski, PWN, Warszawa 1954/1964, s. 256-279.
Tabor J., *Zarządzanie talentami w przedsiębiorstwie. Koncepcje, strategie, praktyka*, Wyd. Poltex, Warszawa 2013.
Urbanowska-Sojkin E., *Zarządzanie przedsiębiorstwem. Od kryzysu do sukcesu*, wyd. 3, Wyd. AE w Poznaniu, Poznań 2003.

Talent management and building an image of being a good employer in the business

Abstract. *This article discusses the concept of talent management and the theme of building an image of a good employer in the labour market through the use of personnel marketing, a psychological contract, and an employee value proposition. The study emphasizes the difficulty in finding talents by employers which leads to fighting for talent. This article aims to identify the problems associated with attracting and maintaining talent and the influence of talent management on building the image of a good employer. The author conducted the survey to verify the hypothesis of whether the influence of talent management builds up the image of the employer of choice. The survey was carried out on a potential employer branding target group.*

Keywords: *employer branding, talent management, personnel marketing, psychological contract*