

## BUDOWANIE MARKI PRACODAWCY W KONTEKŚCIE ZARZĄDZANIA TALENTAMI W ORGANIZACJI

### Streszczenie

*Cel* – Celem artykułu było przedstawienie roli koncepcji budowania marki pracodawcy w zarządzaniu talentami w organizacji.

*Metodyka badania* – W realizacji założonego celu posłużono się charakterystyką koncepcji budowania marki pracodawcy na podstawie światowej literatury w tym obszarze i opisano, w jaki sposób przyczynia się ona do efektywnego zarządzania pracownikami, którzy są obdarzeni wyjątkowymi zdolnościami.

*Wynik* – Przeprowadzona analiza wykazała dodatnią korelację między wprowadzonymi elementami marki pracodawcy a sprawnością zarządzania talentami.

*Oryginalność/wartość* – Współczesna gospodarka światowa jest postrzegana jako dynamicznie zmieniająca się, a warunki funkcjonowania przedsiębiorstw są charakteryzowane jako turbulentne. Ekonomisci wskazują na wysokie znaczenie kapitału ludzkiego dla zdobywania przewag konkurencyjnych, jednakże badacze wskazują również na niedobór talentów, które budują wartość przedsiębiorstwa i decydują o jego sukcesie.

**Słowa kluczowe:** talent, marka pracodawcy, zarządzanie

## EMPLOYER BRANDING STRATEGY AS A PART OF TALENT MANAGEMENT

### Summary

*Goal* – The main goal was to present the importance of employer branding in the talent management strategy.

*Research methodology* – The research methodology is based on international literature review, that shows how the employer branding effectively supports the implementation of talent management strategy.

*Score* – The result of the analysis is that there is a positive connection between the elements of employer branding and talent management – it helps in recruitment process of valuable employees and reduces the retention within the company.

*Originality /value* – The global economy is described as the dynamically changing and highly competitive. Economists states that the human capital is the main factor of success. Unfortunately, in the same time, we can observe the lack of talents in the market. The employer branding is an interesting and comprehensive approach that is not s typical one when it comes to talent management strategy but it emphasizes the importance of this area of managing the valuable employees.

**Key words:** talent, employer branding, management

**DOI:** 10.15290/wpewbmn3.2019.11

## Wprowadzenie

Wraz z tendencjami globalizacyjnymi, postępującymi w gospodarce światowej, otoczenie, w którym funkcjonują organizacje, stało się niezwykle turbulenne. To natomiast oznacza konieczność adaptacji do wielu, często bardzo dynamicznych, zmian. W dobie gospodarki opartej na wiedzy powszechne stało się stwierdzenie o kluczowej roli kapitału ludzkiego w zdobywaniu oraz utrzymywaniu przewag konkurencyjnych na rynku. Wraz z rosnącym znaczeniem pracowników, którzy mogą wykonywać zadania strategiczne dla danej organizacji, na znaczeniu zyskała problematyka zarządzania talentami. Wskazuje się, że niedobór talentów stał się nie tyle przejściową trudnością, co immanentną cechą rynku pracy, dlatego też praktyki zarządzania talentami można zaliczyć do strategicznych wyzwań stojących przed współczesnymi organizacjami<sup>1</sup>. Jednym z kompleksowych podejść do zarządzania talentami, a jednocześnie niezaliczanych do standardowych i oczywistych, jest budowanie marki pracodawcy – *employer branding*. Ma ono wspierać nie tylko znalezienie szczególnie uzdolnionych pracowników, ale także ich zatrzymanie w organizacji.

Przed przystąpieniem do weryfikacji założonej hipotezy o dodatniej korelacji między implementacją strategii budowania marki pracodawcy a efektywnym zarządzaniem talentami, istotne wydaje się zdefiniowanie, czym tak naprawdę jest talent, jakie cechy ma pracownik, który go posiada, jak również dlaczego talent jest nazywany dobrem XXI wieku.

## Koncepcje talentu

Każdy może zgodzić się ze stwierdzeniem, że posiadanie talentu jest czymś cennym, istnieje więc ogólne rozumienie tego terminu, lecz opracowanie jednej, precyzyjnej definicji jest zadaniem trudnym. Talentem jest nazywane wybitne uzdolnienie, specjalne do poczynañ twórczych lub odtwórczych. Inni badacze piszą, że jest to pewna specjalna umiejętność, dar czy też są to wybitne zdolności umysłowe<sup>2</sup> – to podejście przedmiotowe, w którym talent jest przymiotem, a tym może charakteryzować się pewna niewielka część populacji. Jednakże talentem, zgodnie z koncepcją podmiotową, jest pracownik – osoba efektywna, o wysokim potencjale<sup>3</sup>.

A. Sękowski<sup>4</sup> dokonał podziału koncepcji wybitnych zdolności na sześć grup, wśród których wyróżnił kryteria natury i etiologii zdolności, ale równocześ-

---

<sup>1</sup> B.I. Buchelt, *Strategiczne aspekty zarządzania talentami*, [w:] *Zarządzanie talentami w organizacji*, A. Pocztowski (red.), Oficyna Wolters Kluwer, Warszawa 2016, s. 68.

<sup>2</sup> M. Cutt, T. Davis, N. Flynn, P. Mowl, S. Orme, *Ewaluacja talentu. Nowa strategia zarządzania talentami w organizacji*, Oficyna Wolters Kluwer, Warszawa 2010, s. 15.

<sup>3</sup> A. Miś, A. Pocztowski, *Istota talentu i zarządzania talentami*, [w:] *Zarządzanie talentami ...*, op. cit., s. 41.

<sup>4</sup> A. Sękowski, *Psychologia zdolności*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004, s. 32.

nie aspekt ich funkcjonowania, rolę, jaką odgrywają w procesie edukacji i społeczeństwie. Są to kolejno koncepcje: psychometryczne; cech; podkreślające znaczenie uwarunkowań społecznych i potrzeb; mające charakter edukacyjny; uwydatniające istnienie zdolności specjalnych i talentu, który pomaga osiągać określone sukcesy i doskonalić specyficzne umiejętności. Inny, przedstawiony przez A. Sękowskiego, podział koncepcji zdolności przedstawiono poniżej.

1. Modele strukturalno-interakcyjne: zgodnie z A. J. Tannenbaumem<sup>5</sup> (1983), za pojawienie się wybitnych zdolności odpowiada pięć czynników, takich jak: zdolności ogólne, zdolności kierunkowe, czynniki niezwiązane z myśleniem, czynniki środowiska i przypadek. Warto zwrócić uwagę na ostatnią determinantę – przypadek. Oznacza to, że talent wymyka się badaniom prowadzonym przez pedagogów czy psychologów. Istnieje bowiem wiele obszarów, które ze względu na swoją złożoność nie zostały jeszcze zbadane.
2. Modele skoncentrowane na rozwoju człowieka: według koncepcji H. Gardnera (1983), inteligencja nie jest jedną właściwością, która opisuje możliwości człowieka w zakresie jego aktywności intelektualnej, ale istnieje kilka rodzajów inteligencji zależnych od podejmowanej aktywności.

Z punktu widzenia problematyki talentu w organizacji, należąca do kategorii strukturalno-interakcyjnej, teoria Tannenbauma wydaje się najbliższa temu, czego poszukują firmy. Ten autor bowiem skategoryzował cztery rodzaje talentu, tj.: unikalny, rzadko występujący, dzięki któremu nasze życie staje się łatwiejsze; nadzwyczajny – dotyczy on artystów, za jego sprawą życie ludzkie staje się piękniejsze; normalnego życia, wspierające wykonywanie ważnych społecznie zawodów; zbyteczny – często pozwalający dokonywać bardzo osobliwych rzeczy. Dla organizacji kluczowe jest przede wszystkim pozyskanie takich pracowników, którzy posiadają określone predyspozycje zawodowe, czyniące z nich potencjał twórczy<sup>6</sup>.

Talent jest wielopłaszczyznowy i składa się z kilku elementów, które dopiero połączone ze sobą przynoszą efekt w postaci niezwykle, rzadkich i wybitnych umiejętności. Są to potencjał intelektualny i środowisko, którego rolę tak akcentował A. J. Tannenbaum. Osoby bliskie, przyjaciele, rodzina, lecz również nauczyciele są niezwykle ważni w odkrywaniu zdolności i rozwijaniu ich tak, aby te przerodziły się w pasję, która w przyszłości może stać się fundamentalnym czynnikiem sukcesu osoby utalentowanej. Następną, ważną płaszczyzną jest osobowość, bowiem wiele różnych cech wspiera talent, tj.: wytrwałość, otwartość, pewność siebie czy też wewnętrzna dyscyplina<sup>7</sup>.

---

<sup>5</sup> A.J. Tannenbaum, *Gifted Children: Psychological and Educational Perspectives*, Macmillan, New York 1983.

<sup>6</sup> J. Grodzicki, *Talent w przedsiębiorstwie opartym na wiedzy*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2011, s. 155.

<sup>7</sup> A. Miś, A. Pocztowski, *Istota talentu ...*, op. cit., s. 45.

Jedną z najistotniejszych cech utalentowanego pracownika jest zdolność do szybkiego uczenia się oraz odpowiedniego wykorzystywania nabytej wiedzy w praktyce. Prawdziwe talenty są po prostu „dobre w byciu dobrym”<sup>8</sup>.

### Talent jako walor ekonomiczny – problematyka zarządzania talentami

J. Ridderstrale i K. Nordstrom w książce *Funky Business – talent makes capital dance* stwierdzili, że w czasach dokonującej się, trzeciej rewolucji informacyjnej *knowledge is power*. Sceptycy mogliby śmiało powiedzieć, że w kwestii zarabiania pieniędzy rola wiedzy i niezwykłych umiejętności nie jest niczym nowym, a wszystkie osiągnięcia cywilizacyjne dokonały się dzięki wybitnie uzdolnionym jednostkom. Jednakże skala zmian, które można zaobserwować od lat dwutysięcznych, nigdy wcześniej nie była tak ogromna<sup>9</sup>. Zdobywanie, posiadanie i wykorzystywanie wiedzy stało się kluczowym zadaniem: państw, organizacji, a także jednostek. Gospodarka została poddana procesowi niezwykłych zmian – od industrialnej do opartej na wiedzy, zależnej od ludzkiego talentu i wyobraźni. R. Florida nazwał wiek, w którym żyjemy, kreatywnym, ponieważ zasadniczym czynnikiem, który stymuluje gospodarkę światową, jest nie tyle technologia czy informacja, co kreatywność ludzi. Konsekwencją opisanych zmian jest wzrost zapotrzebowania na osoby charakteryzujące się ponadprzeciętnymi umiejętnościami<sup>10</sup>. F. Levy i R. Murnane dokonali podziału wykonywanych zawodów na pięć kategorii. W badaniach tych wykorzystali dane z Amerykańskiego Departamentu Pracy. Poniżej przedstawiono te kategorie<sup>11</sup>.

1. Myślenie eksperckie: praca wymagająca kreatywności oraz umiejętności rozwiązywania złożonych problemów, począwszy od kreowania nowych produktów do umiejętności tworzenia najlepszych potraw ze świeżych składników.
2. Kompleksowa komunikacja: wysoce płatna praca w branżach związanych z: designem, innowacyjnością, motywowaniem oraz zarządzaniem ludźmi lub procesem, która obliuguje do nieustannego wchodzenia w interakcje z innymi.
3. Rutynowa praca umysłowa: stanowiska wymagające podążania za precyzyjnie zdefiniowanymi procedurami.
4. Rutynowa praca fizyczna: stanowiska polegające na wykonywaniu wcześniej zdefiniowanych zadań fizycznych.
5. Nierutynowa praca fizyczna: praca na stanowiskach trudnych do zautomatyzowania, związana z usługami, takimi jak fryzjerstwo.

---

<sup>8</sup> M. Cutt, T. Davis, N. Flynn, P. Mowl, S. Orme, *Ewaluacja talentu ...*, op. cit., s. 155.

<sup>9</sup> K. Nordstrom, J. Ridderstrale, *Funky business. Talent makes capital dance*, BookHouse Publishing, Stockholm 2000.

<sup>10</sup> R. Florida, *The flight of the creative class. The New Global Competition for Talent*, Harper Business, New York 2004, s. 26.

<sup>11</sup> F. Levy, R. Murnane, *The New Division of Labor*, Princeton University Press, New York 2004.

W wyniku przeprowadzonych badań dowiedziono, że gwałtowny wzrost zatrudnienia od 1969 roku nastąpił tylko w pierwszej i drugiej kategorii zawodów.

Konsekwencją faktu, że strategicznym zasobem przedsiębiorstwa staje się wiedza znajdująca się w nim dzięki zatrudnianym pracownikom, jest wzrastające zapotrzebowanie na talenty. Szczególnie istotnym obszarem wykorzystania uzdolnionych pracowników jest kreowanie innowacji – budowanie organizacji uczącej się, która dokonuje adaptacji do zmian w gospodarce, ale również takiej, która kreuje nowe rozwiązania. Dlatego też firmy nie kierują się już prostą polityką zatrudniania pracowników na powstałe wakaty, lecz opracowują strategię, której celem jest posiadanie w organizacji takiej kombinacji kompetencji, zdolności, aby zdobyć przewagę konkurencyjną na rynku. Jednakże wskazuje się, że coraz trudniej jest znaleźć odpowiednich ludzi na właściwe stanowiska. Badacze zauważyli nawet zjawisko „wojny o talenty” – *The War for Talent*. W dzisiejszym, silnie zglobalizowanym, świecie to utalentowani pracownicy wybierają organizacje, w których chcą pracować, co czyni zatrudnienie takiej osoby, a potem jej zatrzymanie w firmie – niezmiernie ważnym wyzwaniem<sup>12</sup>.

W następstwie zmian w gospodarce światowej, problematyka zarządzania talentami (*global talent management*) stała się dla ekonomistów istotnym obszarem badań. Przede wszystkim ze względu na rosnące znaczenie konkurencyjności przedsiębiorstw ze sobą, a zarazem na przeniesienie tego zjawiska z poziomu kraju na region, a nawet całą gospodarkę światową. E. Farndale, H. Scullion i P. Sparrow dokonali podziału determinant wzrostu zainteresowania zarządzaniem talentami na dwie grupy, a mianowicie<sup>13</sup>:

- determinanty podażowe: wiele czynników spowodowało wzrost międzynarodowej mobilności, a także przyczyniło się do powstania globalnych rynków pracy, takich jak opieka medyczna czy technologie informacyjne;
- determinanty popytowe: zaobserwowano wyraźny wzrost popytu na pracowników – ekspertów, gotowych do podjęcia pracy poza granicami swojego kraju, aby wspierać rozwój rynków wschodzących, w ramach czasowych, krótkoterminowych projektów. Zauważono również silny popyt na wysoce mobilną elitę menedżerską, która mogłaby przewodniczyć budowie sieci społecznych, ułatwiać proces wymiany wiedzy, żeby wspomagać procesy globalizacyjne.

Zarządzanie talentami obejmuje wszystkie działania podejmowane przez dział *Human Resources* w obrębie: zatrudniania pracowników, planowania ich ścieżki kariery i rozwoju oraz planowania sukcesji<sup>14</sup>. Opracowywane są więc

---

<sup>12</sup> M. Bali, S. Dixti, *Employer Brand Building for Effective Talent Management*, “International Journal of Applied Sciences and Management”, 2016, vol. 2, iss.1, s. 181-191.

<sup>13</sup> E. Farndale, H. Scullion, P. Sparrow, *The role of the corporate HR function in global talent management*, “Journal of World Business”, 2009, vol. 45, s. 161-168.

<sup>14</sup> R.E. Lewis, R.J. Hecman, *Talent management: A critical review*, “Human Resource Review”, 2006, vol.16, s.140.

strategie zarządzania talentami, definiowane jako: „elastyczna konfiguracja celów i planów działania ukierunkowana na nie tylko pozyskiwanie i identyfikowanie talentów, ale przede wszystkim na ich utrzymanie, a w konsekwencji – optymalne wykorzystanie tak, aby pozwoliły one organizacji osiągnąć i utrzymać przewagę konkurencyjną”<sup>15</sup>. Zarządzanie talentami zostało określone jako kluczowy komponent w stosunku do efektywnego planowania sukcesji w organizacji<sup>16</sup>. Jednocześnie uważa się, że zapewnia ono wszystkim pracownikom pracę na każdym szczeblu, zgodnie ze swoim potencjałem<sup>17</sup>. Firma Deloitte opublikowała w 2007 roku raport *Deloitte Research – Managing Talent Crisis in Global Manufacturing*, w którym zidentyfikowała trzy główne wyzwania dla zarządzania talentami<sup>18</sup>, tj.:

- zapewnienie koordynacji wśród globalnie rozproszonej siły roboczej: menedżerowie muszą borykać się z kompleksowością globalnych procesów w organizacji. Globalizacja sprawia, że łańcuch wartości jest bardziej złożony niż kiedykolwiek oraz wymaga wysiłku menedżerów i pracowników koordynujących działania organizacji, pomimo istnienia wielu różnic – kulturowych, językowych, geograficznych, technologicznych i regulacyjnych;
- zarządzanie globalną siłą roboczą, która ma zróżnicowane: profil demograficzny, wiedzę, umiejętności i oczekiwania. W stosunku do organizacji znaczące jest opracowanie takiej strategii zarządzania talentami, którą będzie można zaadaptować do warunków lokalnych;
- zrozumienie wpływu zmieniającej się wciąż sytuacji demograficznej oraz wiedzy posiadanej przez pracowników w różnych miejscach, jak również odpowiednie reagowanie na zmiany. Świat stoi obecnie w obliczu braku wystarczającej liczby utalentowanych pracowników na rynku pracy, co może powodować trudności w prowadzeniu biznesu w określonych lokalizacjach.

### **Budowanie marki pracodawcy dla efektywnego zarządzania talentami**

W obliczu wyzwań, stojących przed organizacjami w kontekście zarządzania talentami, interesująca wydaje się być strategia budowania marki pracodawcy. Po raz pierwszy została ona opisana przez T. Amblera i S. Barrowa jako pakiet funkcjonalnych, ekonomicznych i psychologicznych korzyści oferowanych przez pracodawcę, które jednocześnie są silnie z nim identyfikowane<sup>19</sup>. *Employer brand*

---

<sup>15</sup> B.I. Buchelt, *Strategiczne aspekty ...*, op. cit., s. 70.

<sup>16</sup> R. Cheloha, J. Swain, *Talent management system key to effective succession planning*, “Canadian HR Reporter”, 2007, vol. 18, s. 5-7.

<sup>17</sup> K. Redford, *Shedding light on talent tactics*, “Personnel Today”, 2005, vol. 26, s. 20-22.

<sup>18</sup> *Managing Talent Crisis in Global Manufacturing*, Deloitte Research, 2007.

<sup>19</sup> T. Ambler, S. Barrow, *The employer brand*, “Journal of Brand Management”, 1996, vol. 4, s. 185-206.

*ding* jest również definiowany jako długoterminowa strategia zarządzania świadomością i postrzeganiem pracodawcy przez: pracowników, potencjalnych pracowników i pozostałych interesariuszy. Budowanie marki pracodawcy stało się jednym z priorytetów firm w kwestii odniesienia zwycięstwa w wojnie o talenty. Dobra marka przyciąga do organizacji obiecujących kandydatów, sprawia, że chcą oni aplikować na otwarte w niej stanowiska<sup>20</sup>. Spełnia ona także drugą, jakże ważną funkcję – buduje lojalność pracowników, powoduje, że w obrębie tej organizacji będą chcieli się rozwijać. Marka pracodawcy składa się również na *employee value proposition* – korzyści oferowane pracownikom. Obok polityki wynagradzania, warunków pracy, możliwości rozwoju, to właśnie reputacja firmy, chęć identyfikowania się z daną organizacją podnosi jej wartość w oczach potencjalnych i obecnych pracowników<sup>21</sup>. Główną jej zaletą jest stymulowanie organizacji do tego, aby nieustannie ulepszały swój system zarządzania zasobami ludzkimi, tak aby on sam był konkurencyjny wobec systemów opracowanych przez inne organizacje<sup>22</sup>.

N. Born i S. Kang zdefiniowali najważniejsze komponenty silnej marki pracodawcy, które są dodatnio skorelowane z efektywnym zarządzaniem talentami. Należą do nich<sup>23</sup>:

- autentyczność przekazu, spójna wiadomość wysyłana na zewnątrz i wewnątrz organizacji o wartościach, które reprezentuje organizacja. Odpowiednia marka pracodawcy musi dostarczać potencjalnym i obecnym pracownikom informacje o wartościach ważnych dla organizacji;
- komunikowanie przekazu, używając poprawnych kanałów; dla potencjalnych pracowników kluczowa jest wiedza o: kulturze organizacyjnej pracodawcy, celach biznesowych, możliwościach rozwoju i ofercie szkoleniowej. Portale społecznościowe, takie jak: *LinkedIn*, *Facebook* czy *Youtube* są wysoce efektywnymi narzędziami wzmocnienia marki pracodawcy;
- mierzenie efektywności marki pracodawcy w zakresie zdobywania talentów; weryfikacja, tego jak wprowadzona strategia pozwala na realizowanie potrzeb pracowników – przedstawicieli pokolenia Y. Są to między innymi: *work/life balance*, rozwój możliwości rozwoju kariery wewnątrz organizacji, konkurencyjne wynagrodzenie – przejrzysta polityka dotycząca awansu i systemu premiowego.

A. Mihalcea, powołując się na Raport Catalyst (2015)<sup>24</sup>, wskazał to, że czynnikami branżowymi pod uwagę przy wyborze pracy są na pierwszym miejscu

---

<sup>20</sup> Y. Mandhanya, M. Shah, *Employer branding – a tool for talent management*, "Global Management Review", 2010, vol. 4, s. 48.

<sup>21</sup> S. App, J. Merk, M. Buttgen, *Employer Branding: Sustainable HRM as a Competitive Advantage in the Market for High-Quality Employees*, "Management Review", 2012, vol. 23, s. 262-278.

<sup>22</sup> B.I. Buchelt, *Strategiczne aspekty ...*, op. cit., s. 70.

<sup>23</sup> N. Born, S. Kang, *What are Best Practices in the Space of Employer Branding that Enable Organizations Attract and Retain the Best Talent?*, Cornell University, ILR School, 2015.

<sup>24</sup> *The most desired employers survey*, Catalyst Solutions, 2015.

wynagrodzenie i oferowane benefity, ale już na drugiej pozycji jest właśnie reputacja pracodawcy, a następnie oferta szkoleniowa i możliwości rozwoju oraz doskonalenia swoich kompetencji<sup>25</sup>.

K. Backhaus i S. Tikoo przedstawili ciekawe podejście do budowania strategii marki pracodawcy w trzech aspektach. Po pierwsze, należy opracować unikalną wartość lub wartości, które w sposób oczywisty będą identyfikowane z organizacją. Powinna ona utożsamiać: kulturę, filozofię i styl zarządzania, warunki pracy, pozytywnie wspierać wizerunek dostarczanej usługi lub produktu. Po drugie, opracowana wartość i wszystko to, co ze sobą niesie, powinna odpowiednimi kanałami dotrzeć do obiecujących, utalentowanych pracowników. Ważne jest, aby budowany wizerunek marki pracodawcy był spójny ze wszystkimi wysiłkami podejmowanymi przez organizację na zewnątrz. Trzeci aspekt odnosi się do spełnienia „obietnic” danych przez markę zatrudnionym już pracownikom. Służy to ich identyfikowaniu się z organizacją, wierze w wartości promowane przez firmę i zaangażowaniu w jej cele biznesowe<sup>26</sup>.

## Podsumowanie

W dobie globalizacji i gospodarki opartej na wiedzy, otoczenie, w którym funkcjonują przedsiębiorstwa, stało się niezwykle turbulentne, a posiadanie tradycyjnych czynników produkcji przestało już odgrywać kluczową rolę w zdobywaniu przewagi konkurencyjnej. Wiek XXI nie bez powodu jest nazywany wiekiem kreatywnym – to potencjał drzemący w umysłach pracowników stanowi o sukcesie organizacji. W konsekwencji globalnych zmian w prowadzeniu biznesu, organizacje stanęły przed wyzwaniem, jak zdobyć i zatrzymać w firmie utalentowanych pracowników. Badania wskazują, że niewystarczająca liczba osób z wybitnymi zdolnościami jest cechą immanentną współczesnej gospodarki, stąd też można zaobserwować wzrost zainteresowania tematyką zarządzania talentami. Jedną z ciekawych, choć niezaliczanych do standardowych, koncepcji jest strategia budowania marki pracodawcy. Badania prowadzone przez ekonomistów, jak również praktyka biznesowa pokazały, że jest ona niezwykle efektywna. Marka pracodawcy jest jednocześnie pakietem korzyści o charakterze jakościowym, a zarazem długoterminową strategią, która decyduje o pozycji organizacji na rynku pracy. Właśnie ze względu na fakt, że talent jest dobrem rzadkim, osoby posiadające ponadprzeciętne zdolności same wybierają, dla której organizacji chcą pracować. Odpowiednio wykreowana marka pracodawcy pozytywnie wpływa na zainteresowanie organizacją obiecujących kandydatów, a także na lojalność pracowników, co sprawia, że chcą aplikować do danej organizacji i w niej rozwijać swoje umiejętności.

---

<sup>25</sup> A.D. Mihacea, *Employer Branding and Talent Management in the Digital Age*, "Management Dynamics in the Knowledge Economy", 2017, vol. 5, s. 289-306.

<sup>26</sup> K. Backhaus, S. Tikoo, *Conceptualizing and researching employer branding*, "Career Development International", 2004, vol. 9, iss. 5, s. 501-517.

Strategia *employer branding* w dobie gospodarki opartej na wiedzy nie tylko dodatnio oddziałuje na pozyskiwanie i utrzymanie talentów w organizacji. Między talentami a strategią istnieje bowiem sprzężenie zwrotne – bez talentów nie byłoby pracy konkurencyjnej na globalnym rynku.

## Literatura

- Ambler T., Barrow S., *The employer brand*, "Journal of Brand Management", 1996, vol. 4.
- App S., Merk J., Buttgen M., *Employer Branding: Sustainable HRM as a Competitive Advantage in the Market for High-Quality Employees*, "Management Review", 2012, vol. 23.
- Backhaus K., Tikoo S., *Conceptualizing and researching employer branding*, "Career Development International", 2004, vol. 9, iss. 5.
- Bali M., Dixti S., *Employer Brand Building for Effective Talent Management*, "International Journal of Applied Sciences and Management", 2016, vol. 2, iss.1.
- Born, N., Kang, S., *What are Best Practices in the Space of Employer Branding that Enable Organizations Attract and Retain the Best Talent?*, Cornell University, ILR School, 2015.
- Buchelt B.I., *Strategiczne aspekty zarządzania talentami*, [w:] *Zarządzanie talentami w organizacji*, A. Pocztowski (red.), Oficyna Wolters Kluwer, Warszawa 2016.
- Cheloha R., Swain J., *Talent management system key to effective succession planning*, "Canadian HR Reporter", 2007, vol. 18.
- Cutt M., Davis T., Flynn N., Mowl P., Orme S., *Ewaluacja talentu. Nowa strategia zarządzania talentami w organizacji*, Oficyna Wolters Kluwer, Warszawa 2010.
- Farndale E., Scullion H., Sparrow P., *The role of the corporate HR function in global talent management*, "Journal of World Business", 2009, vol. 45.
- Florida R., *The flight of the creative class. The New Global Competition for Talent*, Harper Business, 2004.
- Grodzicki J., *Talent w przedsiębiorstwie opartym na wiedzy*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2011.
- Levy F., Murnane R., *The New Division of Labor*, Princeton University Press, New York 2004.
- Lewis R.E., Hecman R.J., *Talent management: A critical review*, "Human Resource Review", 2006, vol. 16.
- Managing Talent Crisis in Global Manufacturing*, Deloitte Research, 2007.
- Mandhanya Y., Shah M., *Employer branding – a tool for talent management*, "Global Management Review", 2010, vol. 4.
- Mihacea A.D., *Employer Branding and Talent Management in the Digital Age*, "Management Dynamics in the Knowledge Economy", 2017, vol. 5.
- Miś A., Pocztowski A., *Istota talentu i zarządzania talentami*, [w:] *Zarządzanie talentami w organizacji*, A. Pocztowski (red.), Oficyna Wolters Kluwer, Warszawa 2016.
- Nordstrom K., Ridderstrale J., *Funky business. Talent makes capital dance*, BookHouse Publishing, Stockholm 2000.
- Redford K., *Shedding light on talent tactics*, "Personnel Today", 2005, vol. 26.
- Sękowski A., *Psychologia zdolności*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004.
- Tannenbaum A.J., *Gifted Children: Psychological and Educational Perspectives*, Macmillan, New York 1983.
- The most desired employers survey*, Catalyst Solutions, 2015.