

PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

Nr 429

**Sukces w zarządzaniu kadrami.
Dylematy zarządzania kadrami
w organizacjach krajowych
i międzynarodowych.
Problemy zarządczo-ekonomiczne**



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2016

Redakcja wydawnicza: Anna Grzybowska
Redakcja techniczna: Barbara Łopusiewicz
Korekta: Barbara Cibis
Łamanie: Barbara Szłapka
Projekt okładki: Beata Dębska

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania
znajdują się na stronach internetowych
www.pracnaukowe.ue.wroc.pl
www.wydawnictwo.ue.wroc.pl

Publikacja udostępniona na licencji Creative Commons
Uznanie autorstwa – Użycie niekomercyjne – Bez utworów zależnych 3.0 Polska
(CC BY-NC-ND 3.0 PL)



© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2016

ISSN 1899-3192
e-ISSN 2392-0041

ISBN 978-83-7695-584-1

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Zamówienia na opublikowane prace należy składać na adres:
Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
ul. Komandorska 118/120, 53-345 Wrocław
tel./fax 71 36 80 602; e-mail:econbook@ue.wroc.pl
www.ksiegarnia.ue.wroc.pl

Druk i oprawa: TOTEM

Spis treści

Wstęp	9
Halina Czubasiewicz, Marek Kalinowski: Rola aspektu fabularnego i probabilistycznego w grach serio / Role of story and probabilistic aspects in serious games.....	13
Marzena Fryczyńska: Perspektywy i narzędzia oceny sieciowych właściwości pracowników / Perspectives and assessment instruments of networking characteristics of employees.....	21
Karolina Gonera: Szkolenia pracowników i ich wpływ na awanse i odejścia z organizacji / Employees training and its influence on promotion and leaving an organization.....	31
Piotr Górski: Kultura profesjonalizmu w zarządzaniu zasobami ludzkimi / Culture of professionalism in human resource management.....	40
Michał Igielski: Zarządzanie kapitałem intelektualnym jako nowe wyzwanie dla przedsiębiorstw funkcjonujących w warunkach gospodarki opartej na wiedzy / Management of intellectual capital as a new challenge for enterprises operating in the knowledge-based economy conditions.....	49
Zdzisława Janowska: Rola i kompetencje przywódcy w rozwiązywaniu konfliktów społecznych na przykładzie protestu pracowników socjalnych w gminie Łódź / The role and leadership competencies in resolving social conflicts exemplified by a protest of social workers of a municipality of Łódź area.....	60
Marta Juchnowicz: Kompleksowa elastyczność zarządzania kapitałem ludzkim w firmach polskich i litewskich / Comprehensive flexibility of human capital management in Polish and Lithuanian companies.....	70
Tomasz Kawka: Analiza zarządzania wynagrodzeniami w organizacjach nowej gospodarki w Polsce / Analysis of compensation management in new economy organizations in Poland.....	77
Marek Kunasz: Co determinuje szanse na szkolenie z wykorzystaniem intranetu bądź Internetu w organizacji? / What determines chances for training via Intranet or Internet in an organization?.....	91
Anna Lipka: Ryzyko personalne i realizacja strategii kadrowych w kontekście megatrendów / Personnel risk and the execution of personnel strategies in the context of megatrends.....	101
Gabriel Łasiński: Potencjał pracowników – istota, obszary i skale ujawniania / Potential of employees – essence, fields and scales of disclosure.....	112

Alicja Miś: Globalna kariera utalentowanych pracowników – teoretyczne ramy pojęcia / Talents’ global career – theoretical framework.....	122
Bogdan Nogalski, Przemysław Niewiadomski: Ocena potencjału kompetencyjnego przedsiębiorstwa wytwórczego sektora maszyn rolniczych / Assessment of competence potential of manufacturing company of the agricultural machinery sector	133
Urban Pauli: Zarządzanie talentami w małych i średnich przedsiębiorstwach / Talent management in small and medium enterprises.....	151
Sylwia Przytuła: Bariery i dysfunkcje w transferze wiedzy pomiędzy centralą korporacji a filią zagraniczną / Obstacles and dysfunctions in knowledge transfer between corporation headquarter and foreign subsidiary	163
Anna Rakowska, Agnieszka Sitko-Lutek: Kluczowe kompetencje pracowników przyszłości w opinii ekspertów międzynarodowych – wyniki badań / Key competences of future employees in the opinion of international experts – study.....	173
Izabela Różańska-Bińczyk: Przykład dobrych praktyk oceniania pracowników w wybranych jednostkach samorządu terytorialnego / Good practices example of performance appraisal in local government units.....	186
Katarzyna Stankiewicz: Postawy specjalistów ZZL wobec wykorzystywania potencjału pracy zespołowej / Attitudes of HR specialists towards utilizing a potential of teamwork	197
Sylwia Stańczyk: Obiekt badań organizacji w ujęciu ewolucyjno-kulturowym / Organisational concern of research: evolutionary and cultural perspective	207
Ewa Stańczyk-Hugiet: Rutynizacja i współzależność. Perspektywa efektywności zespołu / Routineness and interdependence. Team performance perspective	219
Marzena Stor, Adam Suchodolski: Wartościowanie kompetencji kierowników personalnych z perspektywy wyników uzyskiwanych przez przedsiębiorstwa polskie i zagraniczne w Polsce / Valuing competencies of HR managers from the perspective of the performance results gained by Polish and foreign companies in Poland.....	229
Aneta Stosik: Kariery pracowników wiedzy na rynku usług medycznych / Knowledge workers careers on the medical services market	247
Janusz Strużyna, Izabela Marzec: Próba identyfikacji quasi-pełnej treści pojęcia „zatrudnialność” / The attempt of identification of the quasi-comprehensive content of employability notion	257
Łukasz Sułkowski: Zarządzanie kapitałem ludzkim w polskich uczelniach / Human capital management at Polish universities	269

Aneta Szymańska, Teresa Kupczyk, Joanna Kubicka: Definiowanie pojęcia <i>employer branding</i> przez pracowników przedsiębiorstw wyzwaniem dla <i>human resources management</i> / Employer branding term defining by companies employees as a challenge human resources management	280
Katarzyna Tracz-Krupa: Rozwój pracowników w jednostkach samorządu terytorialnego w ramach środków Europejskiego Funduszu Społecznego – wyniki wstępnych badań empirycznych / Employee development in local government units within European Social Fund in Poland – pilot research findings	290
Monika Wawer, Piotr Muryjas: Analityka biznesowa w zarządzaniu kadrami w przedsiębiorstwie / Business analytics in human resources management in the enterprise.....	307
Agnieszka Wenerska: Wyzwania stojące przed menedżerem ochrony zdrowia w świetle zmian w systemie opieki zdrowotnej / Challenges faced by healthcare manager in the light of changes in healthcare system.....	317

Wstęp

Człowiek od pierwszych dni swojego rozumnego działania musi dokonywać wyborów między różnymi racjami. Kiedy owe racje są równorzędne – bądź to w ich niedogodności, bądź to w ich atrakcyjności – stają się tym, co encyklopedycznie nazywane jest dylematem. Mając na względzie, że większość dorosłego życia ludzie czynni zawodowo spędzają w organizacjach, przewodnim tematem naszego XIII przedsięwzięcia z cyklu *Sukces w zarządzaniu kadrami* w edycji z 2016 roku (pierwsza publikacja z tego zakresu pojawiła się w 1993 roku) są ***Dylematy zarządzania kadrami w organizacjach krajowych i międzynarodowych***. Dylematy są przez nas traktowane zarówno jako stały element praktyki gospodarczej organizacji, jak i nieodłączny komponent metodycznych i konceptualnych rozważań podejmowanych w pracach badawczych. Tradycyjnie przyjęliśmy zatem, że głównym celem realizowanego projektu jest zaprezentowanie wyników badań teoretycznych i empirycznych, podzielenie się doświadczeniami badawczymi oraz wywodzącymi się z praktyki gospodarczej, podjęcie dyskusji i wymiana myśli oraz wskazanie nowych obszarów badań.

Rezultatem przyjętego przez nas przedsięwzięcia badawczego są dwa tomy artykułów. Pierwsza publikacja została poświęcona zagadnieniom zarządczo-ekonomicznym, a druga – zarządczo-psychologicznym. Podział ten odpowiada profilom naukowo-badawczym organizatorów projektu, tj. Katedry Zarządzania Kadrami Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu oraz Instytutu Psychologii Uniwersytetu Wrocławskiego, a ukształtował się też w wyniku wieloletniej współpracy.

W tym kontekście chyba zbędne staje się szczegółowe wyjaśnienie, dlaczego przyjmowana przez nas perspektywa dotycząca dylematów jest stosunkowo szeroka. Wystarczy powiedzieć, że dylematy mogą być źródłem różnych napięć w organizacji: na tle psychologicznym, interpersonalnym, społecznym, zarządczym czy ekonomicznym. Napięcia mogą działać destrukcyjnie, ale mogą też oddziaływać stymulująco na kreatywność i przedsiębiorczość. Dylematy mogą też generować konflikty. Z jednej strony mogą to być konflikty o charakterze dysfunkcyjnym, powodujące niekiedy nieodwracalne szkody w organizacji. Jednak z drugiej strony mogą to być też konflikty funkcjonalne, które przy właściwym podejściu kadry menedżerskiej do ich rozwiązywania mogą prowadzić do usprawnień organizacyjnych, podnoszenia jakości relacji interpersonalnych, kreowania innowacyjnych rozwiązań zarządczych, a tym samym przyczyniać się do powodzenia organizacji i jej pracowników. Z kolei dylematy w pracy naukowo-badawczej mogą przesądzić o stagnacji lub progresie tworzonych rozwiązań konceptualnych i metodycznych.

Artykuły w obu tomach zostały uporządkowane według kolejności alfabetycznej nazwisk ich autorów. W pracy można jednak wyróżnić kilka głównych obszarów

problemowych, którym poświęcone są poszczególne referaty. W niniejszym tomie, którego tytuł nawiązuje do dylematów **zarządczych i ekonomicznych zarządzania kadrami**, zidentyfikowano **sześć** takich **obszarów**.

Jednym z nich są wybrane narzędzia realizacji celów zarządzania zasobami ludzkimi. Przy okazji warto zauważyć, że w obu tomach termin zarządzanie zasobami ludzkimi jest często zamiennie stosowany z takimi pojęciami, jak zarządzanie kadrami czy zarządzanie kapitałem ludzkim. Wracając jednak do zawartości merytorycznej wyodrębnionej problematyki, należy stwierdzić, że prowadzone tutaj dyskusje obejmują perspektywy i narzędzia oceny sieciowych właściwości kadr, awanse i odejścia pracowników z przedsiębiorstwa ze względu na działalność szkoleniową organizacji, fabularyzm i probabilizm w grach serio, determinanty szans na szkolenia z wykorzystaniem intranetu i Internetu oraz rutynizację i współzależność w perspektywie zespołowej.

Kolejny obszar problemowy stanowią ewaluacja kompetencji i inwestycje w rozwój kapitału ludzkiego. Podejmowane zagadnienia dotyczą na przykład potencjału kompetencyjnego przedsiębiorstwa oraz potencjału pracowników. W pierwszym uwaga jest skupiona na ocenie potencjału kompetencyjnego wybranego typu przedsiębiorstwa wytwórczego, a w drugim na istocie, obszarach oraz skalach ujawniania potencjału zatrudnionych jako talentów. Wątek zarządzania talentami jest też omawiany w kontekście małych i średnich przedsiębiorstw. Ponadto znajdują się tutaj prace poświęcone karierze pracowników wiedzy na rynku usług medycznych czy też rozwojowi pracowników w ramach środków europejskiego funduszu społecznego.

Pewne zainteresowanie wzbudza też problematyka kapitału ludzkiego i kompetencji pracowniczych w perspektywie międzynarodowej. W tym zakresie pojawiają się prace, w których autorzy starają się wyjaśnić, na czym polega globalna kariera utalentowanych pracowników we współczesnych organizacjach, jakie będą kluczowe kompetencje pracowników przyszłości w opinii ekspertów międzynarodowych czy też czego dotyczą bariery i dysfunkcje w transferze wiedzy pomiędzy centralą korporacji a filią zagraniczną. Tutaj ulokowane są też artykuły, w których dokonywane są badania porównawcze i które dotyczą korelacji pojawiających się między wartościowaniem kompetencji kierowników personalnych a wynikami uzyskiwanymi przez przedsiębiorstwa polskie i zagraniczne w Polsce, a także kompleksowej elastyczności zarządzania kapitałem ludzkim w polskich i litewskich firmach.

W prezentowanym zbiorze artykułów można też wyodrębnić prace poświęcone przywództwu i rozwiązaniom kadrowo-zarządczym w sektorze publicznym. Podejmowane zagadnienia dotyczą roli i kompetencji przywódcy w rozwiązywaniu konfliktów społecznych na przykładzie protestu gminnych pracowników socjalnych, dobrych praktyk oceniania pracowników w wybranych jednostkach samorządu terytorialnego, wyzwań stojących przed menedżerami ochrony zdrowia ze względu na zmiany w systemie ochrony zdrowia oraz zarządzania kapitałem ludzkim w polskich uczelniach.

Przedmiotem innej, dającej się wyodrębnić grupy artykułów, są przykłady dylematów logicznych i analitycznych w teorii i praktyce zarządzania zasobami ludzkimi. W swoich dyskusjach autorzy podejmują próbę identyfikacji quasi-pełnej treści pojęcia zatrudnialność, wykorzystywania analityki biznesowej w zarządzaniu kadrami w przedsiębiorstwie, przetrwania organizacji w ujęciu ewolucyjno-kulturowym czy też postawy specjalistów od zarządzania zasobami ludzkimi wobec wykorzystania potencjału pracy zespołowej.

Ostatni obszar problemowy, jaki redaktorzy wyróżnili w niniejszym zbiorze artykułów, można zatytułować: nowa gospodarka i nowe trendy. Z jednej strony znajdują się tutaj bowiem prace poświęcone zarządzaniu kapitałem intelektualnym lub też analizie zarządzania wynagrodzeniami w organizacjach nowej gospodarki czy też szerzej – gospodarki opartej na wiedzy. Z drugiej są też referaty podejmujące próbę identyfikacji nowych trendów w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi, a w tym kultury profesjonalizmu, budowania wizerunku pracodawcy czy ryzyka personalnego i realizacji strategii kadrowych w kontekście wybranych megatrendów.

Na zakończenie jeszcze kilka słów wyjaśnienia. Otóż w naszym przekonaniu tytułowych dylematów Czytelnik powinien poszukiwać nie tyle w treści poszczególnych artykułów, ile w wyborze dokonywanym z całej różnorodności prezentowanych koncepcji, podejść, rozwiązań, metod czy narzędzi na gruncie rozważań teoretycznych i analizowanych wyników badań empirycznych. Żywimy nadzieję, że zawarte w tym dziele treści będą stanowić inspirację zarówno dla teoretyków, jak i praktyków zarządzania. W tym miejscu pragniemy również złożyć wyrazy serdecznego podziękowania wszystkim, którzy wnieśli swój wkład w przygotowanie i wydanie niniejszej publikacji; Czytelnikom zaś dedykujemy taką oto sentencję, stanowiącą naszą własną refleksję sformułowaną po lekturze tego dzieła:

Im więcej wiem, tym więcej mam dylematów. Lepiej mieć dylematy czy nie mieć dylematów? – Oto jest dylemat.

dr hab. Marzena Stor, prof. UE
Katedra Zarządzania Kadrami
Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

prof. zw. dr hab. Tadeusz Listwan
Katedra Zarządzania
Społeczna Akademia Nauk w Łodzi

Aneta Szymańska

Wyższa Szkoła Handlowa we Wrocławiu
e-mail: aneta.szymanska@handlowa.eu

Teresa Kupczyk

Akademia Finansów i Biznesu Vistula
e-mail: t.kupczyk@vistula.edu.pl

Joanna Kubicka

Wyższa Szkoła Handlowa we Wrocławiu
e-mail: joanna.kubicka@handlowa.eu

DEFINIOWANIE POJĘCIA *EMPLOYER BRANDING* PRZEZ PRACOWNIKÓW PRZEDSIĘBIORSTW WYZWANIEM DLA *HUMAN RESOURCES* *MANAGEMENT*

EMPLOYER BRANDING TERM DEFINING BY COMPANIES EMPLOYEES AS A CHALLENGE *HUMAN RESOURCES* *MANAGEMENT*

DOI: 10.15611/pn.2016.429.25

JEL Classification: M5

Streszczenie: Celem opracowania było ustalenie, czy pracownicy polskich przedsiębiorstw znają i rozumieją pojęcie *employer branding*, a także jak je definiują. W 2014 roku przeprowadzono postępowanie badawcze ilościowo-jakościowe wykorzystujące metodę kwestionariusza ankiety na próbie 335 przedstawicieli przedsiębiorstw z Dolnego Śląska. Otrzymane wyniki poddano analizie statystycznej. Obliczono średnie i odchylenia standardowe. W celu określenia różnic w odpowiedziach z punktu widzenia kryterium płci, wieku i zajmowanego stanowiska przeprowadzono dwukierunkowy test (chi-kwadrat) z użyciem pakietu statystycznego IBM SPSS Statistics wersja 21.0. Okazało się, że zdecydowana większość badanych nie słyszała pojęcia *employer branding* lub nie wie, co ono oznacza. Sposób jego definiowania jest różny. Oznacza to, iż w Polsce jest to problematyka słabo rozpoznana i nadal stanowi wyzwanie dla organizacji, które poszukują silniejszego powiązania pomiędzy działaniami wizerunkowymi a działalnością biznesową.

Słowa kluczowe: *employer branding*, wizerunek, pracodawca.

Summary: The aim of the study was to determine whether employees of Polish companies know and understand the concept of „employer branding”, as well as how they define it. Quantitative and qualitative research was carried out in 2014 using the method of a questionnaire on a sample of 335 representatives of companies from Lower Silesia. The respondents could independently formulate their responses to define „employer branding” or choose the answer ”I don’t know” or ”I haven’t come across this term”. The results were statistically analysed. The mean and standard deviations were calculated. In order to determine the differences in the responses from the perspective of gender, age and position held in a company, the Chi-squared test for two-way tables was carried out for independent samples using the statistical package of IBM SPSS Statistics version 21.0. It turned out that the vast majority of the respondents had not heard of this concept or did not know what it meant. The way of defining it is differentiated. This means that in Poland this issue is still a problem which is poorly understood and remains a challenge for organizations which will seek a stronger link between image activities and business operations.

Keywords: employer branding, image, employer.

1. Wstęp

W realiach współczesnej konkurencyjnej gospodarki pracodawcy powinni być świadomi, że silna marka firmy, dobra reputacja i duże zaangażowanie pracowników pozwalają firmom osiągnąć wysoką pozycję w rankingach idealnych pracodawców, pomagają w przyciąganiu i zatrzymywaniu talentów pracowniczych i pozwalają na uzyskiwanie przewagi konkurencyjnej, a także na osiągnięcie ponadprzeciętnych wyników finansowych.

Wdrożenie skutecznej strategii *employer branding*, realizowanej zarówno wewnątrz, jak i na zewnątrz organizacji, może jej pomóc stać się „pracodawcą z wyboru”¹, co z kolei pozwala na przyciąganie i zatrudnianie najlepszego personelu – jednego z najcenniejszych zasobów organizacyjnych. Trudno się dziwić, że firmy mające strategicznie podejście do budowania swojej marki jako pracodawcy wynajmują specjalistów w tej dziedzinie, która staje się coraz bardziej popularna i na pewno jest obszarem kluczowym dla uzyskania przewagi konkurencyjnej organizacji.

Silna marka pracodawcy przyciąga nie tylko talenty z najlepszymi osiągnięciami – sprzyja także retencji pracowników, tworzy stabilną kadre zatrudnionych oraz zwiększa sukces organizacyjny. Co więcej, wysoki wskaźnik retencji może zmniejszyć koszty wyszukiwania i selekcji, co z kolei prowadzi do bardziej efektywnego zarządzania kosztami pracy, a tym samym poprawy wyników finansowych. Posiadając silnie zdefiniowaną markę pracodawcy, organizacje są w stanie przyciągnąć i zatrzymać najbardziej utalentowanych pracowników, zwiększyć wydajność i uzyskać pozycję lidera [Randstad 2013].

¹ Pracodawca z wyboru to „organizacja, która jest w stanie osiągnąć cele dotyczące rozwoju i rentowności, ponieważ przyciąga i zatrzymuje pracowników o takiej jakości i w takiej ilości, jakich potrzebuje” [Meier 2006, s. 1].

Autorki niniejszego opracowania stawiają hipotezę, iż większość polskich pracowników nie zna pojęcia *employer branding* lub się z nim dotychczas nie spotkało, co stanowi duże wyzwanie dla zarządzania zasobami ludzkimi i polityki wizerunkowej przedsiębiorstw.

Współczesne uwarunkowania dotyczące rynku pracy i związane z nim stały spadek liczby potencjalnych pracowników sprawiają, iż działania związane ze świadomym kreowaniem wizerunku pracodawcy stają się coraz bardziej powszechnymi praktykami wspierającymi zarządzanie zasobami ludzkimi. Problem ten będzie nabierał większego znaczenia w kontekście danych wskazujących, iż do 2030 roku zasoby pracy w Polsce zmniejszą się o ponad 1,5 mln osób [*Prognoza ludności...* 2014; *Migracje zarobkowe Polaków...* 2014; *World Employment...* 2015].

Alarmujące są też raporty wskazujące na braki kompetencyjne wśród pracowników [*Trwa niedobór talentów...* 2014], które mogą spowodować ograniczenie rozwoju przedsiębiorstw i ich konkurencyjności. W tej sytuacji organizacje będą poszukiwały możliwości zbudowania wizerunku pracodawcy oferującego atrakcyjne miejsce pracy. Brak zrozumienia pojęcia *employer branding* może zatem znacznie ograniczyć skuteczność tych działań.

Przyczyny podjęcia tej problematyki wskazane powyżej warto uzupełnić informacją, iż *employer branding* nie ma bezpośredniego odpowiednika w języku polskim, który w pełni odzwierciedlałby zakres znaczeniowy tego zjawiska. Dlatego też głównym celem opracowania było ustalenie, czy pracownicy przedsiębiorstw znają i rozumieją pojęcie *employer branding*, a także – jak je definiują.

2. *Employer branding* – Polska na tle międzynarodowym

Ogólnie rzecz biorąc, nie ma konsensusu co do tego, do jakiego obszaru organizacji należy *employer branding*. W polskich organizacjach za *employer branding* odpowiedzialny jest nadal dział *human resources* (HR) (46%), istnieje jednak wyraźna tendencja do przekazywania tych obowiązków innym jednostkom w firmie, specjalnie stworzonym do tego celu, np. dział komunikacji zewnętrznej lub dział *employer branding* (7%). W 11% firm to działy marketingu ponoszą odpowiedzialność za tę działalność. Warto również zauważyć, że w 9% przypadków odpowiedzialność za budowanie marki pracodawcy spoczywa na zarządzie [Raport *Employer Branding* w Polsce 2015].

Jak wynika z badania przeprowadzonego przez Universum [Barck 2015] w 18 krajach, 60% prezesów uważa, że to do nich należy działalność *employer branding* (a tylko 32% prezesów ma poczucie, że rola ta należy do działu HR). Wydaje się wielce prawdopodobne, że to właśnie HR jest wymieniany w pierwszym rzędzie jako jednostka odpowiedzialna za *employer branding* (34% ogólnej liczby głosów). Marketingowi i komunikacji korporacyjnej także przypisuje się odpowiedzialność za to działanie (każdy jest wybierany przez 30% respondentów w tej kategorii). Zatem żaden obszar funkcjonalny nie ma więcej niż 34% wskazań. 41% badanych twierdzi, że dział HR jest albo informowany, albo konsultowany w sprawach zwią-

zanych z *employer branding* (innymi słowy, aż 41% uważa, że HR odgrywa stosunkowo bierną rolę w *employer branding*).

Powyższe ustalenia mogą prowadzić do dwóch interpretacji: na świecie *employer branding* jest postrzegany jako grający bardziej strategiczną rolę w organizacji, podczas gdy w Polsce jego stosowanie ma charakter bardziej operacyjny. Poza tym na świecie istnieje tendencja, aby ujednoclić markę pracodawcy z marką konsumentką – dlatego marketing odgrywa większą rolę w tej dziedzinie, podczas gdy w Polsce marketing jest wciąż rzadko odpowiedzialny za tworzenie marki pracodawcy. W ostatnich latach wzmagają się starania, aby w większym stopniu dopasowywać do siebie markę pracodawcy i markę konsumentką. W badaniu przeprowadzonym przez LinkedIn i Lippincott przeanalizowano setki światowych marek w celu lepszego zrozumienia korzyści z ujednocniania marek konsumentek i pracodawcy – i, jak się okazuje, przedsiębiorstwa o silnych markach wykazują 5-letni skumulowany wzrost wartości dla akcjonariuszy o 36% [Barck 2015].

Dokładnie 50% polskich firm deklaruje, że nie ma strategii kształtowania wizerunku pracodawcy. Jednak ponad połowa z tych firm dostrzega potrzebę posiadania tej strategii i twierdzi, że jest w trakcie jej opracowywania. Jak się okazuje, tylko 15% firm posiada jednoznaczną strategię *employer branding*, chociaż coraz więcej organizacji pracuje obecnie nad tą strategią w celu jej udoskonalenia i rozszerzenia [Raport Employer Branding w Polsce 2015]. W świecie sytuacja wydaje się być o wiele bardziej zaawansowana – 57% pracodawców twierdzi, że ma zdefiniowaną strategię marki pracodawcy [Employer Brand International 2014].

Różnica między Polską a innymi krajami jest również zauważalna w wykorzystaniu mediów społecznościowych w realizacji działań *employer branding*. Funkcjonowanie organizacji w wymiarze *social media* umożliwia budowanie systemu własnych mediów, które nie są zależne od formalnego systemu mediów, co oznacza, że organizacja może całkowicie niezależnie rozpowszechniać treści bezpośrednio do opinii publicznej [Kaczmarek-Śliwińska 2013, s. 119]. Ponad połowa polskich firm (51%) zadeklarowała posiadanie profilu na co najmniej jednym portalu społecznościowym, a kolejne 15% wyraziło chęć utworzenia profilu w przyszłości. Jednakże aż 34% badanych firm nawet nie rozważa swojej obecności w przestrzeni mediów społecznościowych [Kandydat i firma... 2011, s. 3]. W przeciwieństwie do tego, w badaniu przeprowadzonym w 18 krajach przez firmę konsultingową Employer Branding International, *social media* zajęły pierwsze miejsce jako główny kanał wykorzystywany obecnie do rozpowszechniania i wzmocnienia przekazu komunikacyjnego dotyczącego *employer branding* – 76% firm wybiera właśnie media społecznościowe do komunikowania marki pracodawcy [Employer Brand International 2014].

3. Istota pojęcia *employer branding* i mu pokrewnych

Pojęcie *employer branding* w literaturze nie jest jednoznacznie rozumiane. W dzisiejszej dobie, w warunkach zintensyfikowanej konkurencji na rynku pracy, *employ-*

er branding jest kluczowym narzędziem dla każdego rodzaju organizacji do przyciągania, rekrutowania i utrzymywania odpowiedniego rodzaju pracowników – tzw. *top talent*. Działania te tworzą wizerunek firmy jako pracodawcy z wyboru, poprawiają postrzeganie organizacji na rynku pracy i sprawiają, że wyróżnia się ona na tle konkurencji. *Employer branding* stanowi swego rodzaju pomost między marketingiem i zarządzaniem zasobami ludzkimi.

Silna marka pracodawcy zapewnia korzyści nie tylko organizacji, ale także jej pracownikom – zarówno w sensie ekonomicznym, jak i psychologicznym. Poprzez kreowanie postrzegania przedsiębiorstwa jako dynamicznego i innowacyjnego miejsca pracy, dba ono o swoich pracowników i oferuje im możliwości samorealizacji oraz awansu zawodowego.

Termin *employer branding* jest stosunkowo nowy – został wprowadzony dopiero w latach 90. ubiegłego wieku. Za prekursora tej koncepcji uważa się Simona Barrowa – autora opracowania *The employer brand: Bringing the best of brand management to people at work* [Barrow, Mosley 2006]. *Employer branding* jest definiowany na wiele różnych sposobów. Większość definicji oscyluje wokół takich kategorii, jak: obietnica szczególnego rodzaju doświadczenia zawodowego, wizerunek organizacji jako doskonałego miejsca zatrudnienia lub myśli i odczucia, które kojarzą się ludziom z pracodawcą [Mosley 2014, s. 3–4]. Do celów niniejszego opracowania w ramach ustaleń terminologicznych została przyjęta następująca definicja *employer branding*: „wszystkie działania, jakie podejmuje organizacja, skierowane do obecnych i potencjalnych pracowników, mające na celu budowanie jej wizerunku jako atrakcyjnego pracodawcy, a także wspierające jej strategiczne cele biznesowe” [Kozłowski 2013, s. 13].

Koncepcja marki została po raz pierwszy zastosowana w zarządzaniu zasobami ludzkimi przez Amblera i Barrowa [1996, s. 187], którzy zaczęli postrzegać pracodawcę jako markę i pracowników jako klientów. Zdefiniowali oni markę pracodawcy jako „pakiet korzyści funkcjonalnych, ekonomicznych i psychologicznych zapewnianych przez zatrudnienie i utożsamianych z zatrudniającym przedsiębiorstwem”. Autorzy twierdzą, że jako pierwsi połączyli dziedziny zarządzania zasobami ludzkimi i zarządzania marką w celu stworzenia ram koncepcji, którą nazwali „marką pracodawcy”.

W tym miejscu należałoby wskazać różnice pomiędzy określeniami *employer branding* oraz *employer brand*. To pierwsze pojęcie zdefiniować można jako proces kreowania wartości dla interesariuszy, które tworzone są poprzez prezentację silnej marki pracodawcy organizacji, podczas gdy drugie – jako suma korzyści, które marka przynosi wszystkim podmiotom zaangażowanym jako nadawcy i odbiorcy w proces jej tworzenia [Wojtaszczyk 2012, s. 86]. Podczas gdy określenie *employer brand* uznane może zostać za ostateczny wynik wszystkich działań związanych z marką, *employer branding* można opisać jako proces osiągnięcia tego efektu.

Mimo różnych definicji i zróżnicowanych podejść do tego zagadnienia powszechnie uznaje się, że *employer branding* obejmuje wybrane pojęcia związane

z zarządzaniem marką, które są transponowane do zarządzania zasobami ludzkimi, w tym rekrutacji [Backhaus, Tikoo 2004; Cable, Turban 2003].

Według Branhama [2000, s. 18], „w obszarze zatrudnienia kształtowanym przez siły rynkowe [...] inteligentne firmy będą musiały stosować tradycyjne zasady marketingowe w celu uzyskania statusu pracodawcy z wyboru” – organizacji, dla której chcą pracować najbardziej uzdolnieni pracownicy ze względu na jej wyjątkową reputację.

Z organizacyjnego punktu widzenia, *employer branding* zazwyczaj znajduje się gdzieś pomiędzy marketingiem i zarządzaniem zasobami ludzkimi. Idealnie by było, gdyby obie te funkcje współpracowały ze sobą w opracowywaniu i wdrażaniu strategii *employer branding* [Christiaans 2013, s. 12].

Powyższy przegląd sposobów definiowania *employer branding* pokazuje punkt widzenia pracodawców. Nie odzwierciedla on jednakże opinii pracowników – wśród wielu przeanalizowanych źródeł, zarówno polskich, jak i międzynarodowych, nie znaleziono prawie żadnych informacji, które byłyby związane z tym, jak pracownicy definiują to pojęcie. Oznacza to, że istnieje jeszcze spora luka badawcza, którą autorzy mieli zamiar wypełnić poprzez przeprowadzenie badań własnych.

4. Metodyka badań

Eksploracja empiryczna miała na celu znalezienie odpowiedzi na poniższe pytania badawcze:

P1. Czy badani pracownicy przedsiębiorstw znają i rozumieją pojęcie *employer branding* i jak je definiują?

P2. Czy istnieją różnice w tym względzie w zależności od płci, wieku i zajmowanego stanowiska?

Przeprowadzono badania ilościowo-jakościowe wykorzystujące metodę kwestionariusza ankiety. Zrealizowano je w 2014 roku na próbie 335 przedstawicieli przedsiębiorstw z Dolnego Śląska, w tym 180 kobiet i 155 mężczyzn. Dominującą grupę wśród respondentów stanowiły osoby w wieku do 35 lat (72%). Osób w wieku 36–50 było 22%. Najmniej liczną grupę stanowiły osoby w wieku powyżej 50 lat (6%). Kadra kierownicza stanowiła 28%, a osoby niepełniące funkcji kierowniczych – 72%. Zastosowano dobór celowy, co wymagało rezygnacji ze statystycznego warunku reprezentatywności prowadzonych badań. Zdecydowano się na to nie tylko ze względu na cele badań, lecz przede wszystkim ze względu na możliwości badawcze.

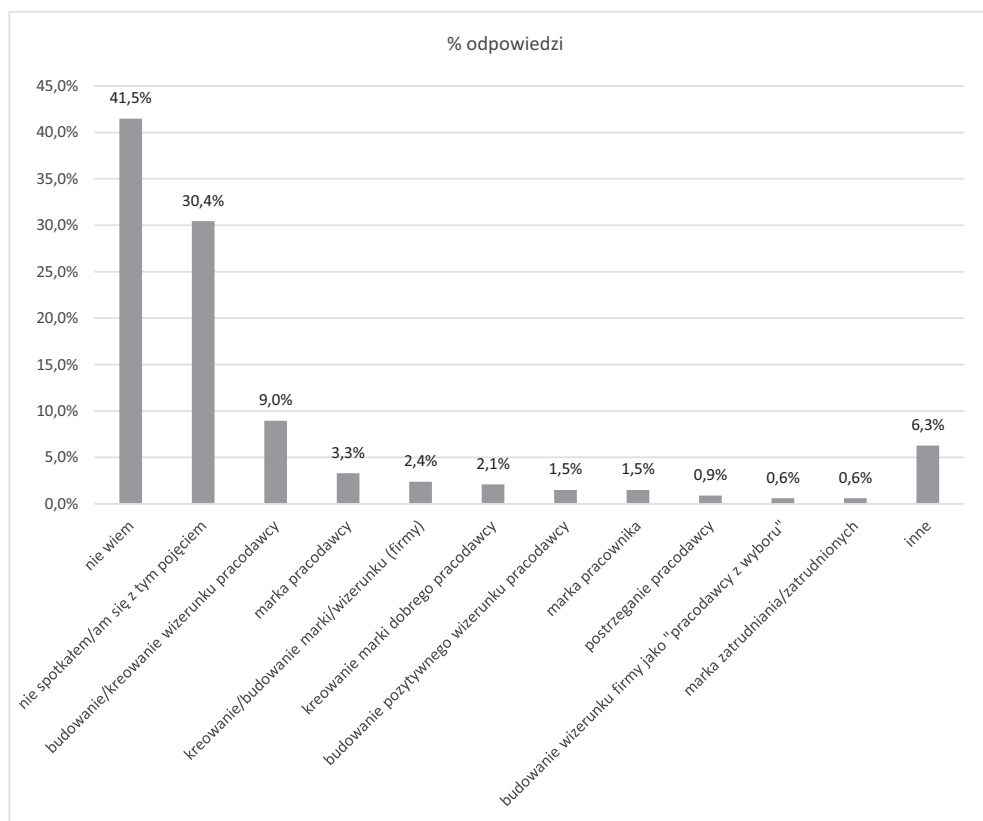
Badani samodzielnie formułowali odpowiedzi w zakresie definiowania *employer branding* lub wybierali odpowiedź „nie wiem” lub „nie spotkałem/am się z tym pojęciem”. Do analizy danych badań ilościowych zastosowano analizę statystyczną przy użyciu programu SPSS wersja 21 [Field 2013]. Do zbadania różnic między poszczególnymi grupami (płeć, wiek, zajmowane stanowisko) wykorzystano dwukierunkowy test chi-kwadrat.

5. Wyniki badań

Odpowiedzi badanych prezentuje rys. 1. Zdecydowana większość (72%) z nich nie słyszała pojęcia *employer branding* lub nie wie, co ono oznacza. Odpowiedzi sformułowane przez respondentów są bardzo zróżnicowane. 9% badanych rozumie *employer branding* jako budowanie/kreowanie wizerunku pracodawcy, 3,3% jako marka pracodawcy, 2,4% jako kreowanie/budowanie marki/wizerunku (firmy), a 2,1% jako kreowanie marki dobrego pracodawcy (rys. 1).

W celu odpowiedzi na drugie pytanie badawcze, tj. czy istnieją różnice w odpowiedziach w zależności od płci, wieku i zajmowanego stanowiska, przeprowadzono dwukierunkowy test (chi-kwadrat).

Okazało się, że spośród 237 mężczyzn, którzy wzięli udział w badaniu, 108 nie znało znaczenia pojęcia *employer branding* lub nigdy się z nim nie spotkało. Wśród



Rys. 1. Znajomość i rozumienie znaczenia *employer branding*

Źródło: badania własne autorów.

98 kobiet, które wzięły udział w badaniu, 47 nie znało tego pojęcia lub nie zetknęło się z nim wcześniej. Różnice w rozkładzie obu grup okazały się nieistotne statystycznie, $(1,335) = .16, p > .05$.

Podobnie wyglądała sytuacja w kwestii wieku i zajmowanego stanowiska. Różnice w rozkładzie trzech grup wiekowych były nieistotne statystycznie, $(2,335) = .20, p > .05$. Analogicznie różnice w rozkładzie obu grup: kadra kierownicza i osoby niepełniące funkcji kierowniczych były nieistotne statystycznie, $(1,335) = .16, p > .05$.

Zatem nie zidentyfikowano istotnych statystycznie różnic w odpowiedziach z punktu widzenia płci, wieku i piastowanego stanowiska.

6. Wnioski, dyskusja i postulaty

Bez wątpienia rosnące znaczenie *employer branding* w organizacjach na całym świecie staje się coraz bardziej widoczne, choć w ciągu ostatnich dziesięciu lat temat ten wciąż nie osiągnął rangi, na jaką zasługuje. Implementacja strategii *employer branding* jest kluczowym czynnikiem sukcesu na rynku, zwłaszcza że „gospodarka oparta na talentach” coraz bardziej zyskuje na znaczeniu.

Jednakże w Polsce to wciąż problem słabo rozpoznany. Sposób definiowania pojęcia *employer branding* jest różny, a sama koncepcja nie jest jeszcze dobrze rozumiana i uznana. Zagadnienie to wymaga znacznie większej uwagi, bowiem istnieje związek między znajomością tego pojęcia przez pracowników a implementacją strategii dotyczącej wizerunku pracodawcy. Jeśli spojrzeć na całościowy krajobraz polskich firm i ich zaangażowanie w rozwój strategiczny wizerunku marki pracodawcy, to główne wyzwanie dla nich stanowi stworzenie silnego powiązania pomiędzy działaniami na rzecz kreowania wizerunku organizacji a ich działalnością biznesową. Na koniec warto zwrócić uwagę na problem, który może poprawić skuteczność procesu kształtowania wizerunku pracodawców. Niektóre globalne firmy zaczęły odnosić korzyści z procesu umacniania więzi między wizerunkiem marki pracodawcy i marki konsumenckiej. Wydaje się, że jest to właściwy kierunek rozwoju działań wizerunkowych. Może warto poszukać wyjątkowości marki w tworzeniu jej wspólnej komunikacji i historii, które byłyby atrakcyjne zarówno dla kandydatów, jak i klientów.

Całościowa analiza przeprowadzonych badań pozwala na sformułowanie poniższych wniosków, refleksji i rekomendacji.

Znajomość pojęcia *employer branding* przez badanych pracowników przedsiębiorstw jest niewielka, niezależnie od płci, wieku i zajmowanego stanowiska. Pracownicy, którzy znają to pojęcie, rozumieją je w dość różnorodny sposób. Może to oznaczać, iż w Polsce problematyka ta jest słabo rozpoznana i nadal stanowi wyzwanie dla organizacji, które poszukają silniejszego powiązania pomiędzy wizerunkiem pracodawcy a zarządzaniem zasobami ludzkimi i działalnością biznesową.

Może to także wskazywać na niską skuteczność dotychczas stosowanych przez przedsiębiorstwa metod, narzędzi i strategii wizerunkowych, a także na braki kompetencyjne kadry kierowniczej w tym obszarze. Konkluzja, która się nasuwa, jest

taka, że w obliczu współczesnej walki o talenty sytuacja ta będzie musiała się zmienić poprzez rozpowszechnianie wiedzy i dobrych praktyk w zakresie *employer branding*, a także formułowanie strategii i wdrażanie różnorodnych narzędzi i technik.

7. Zakończenie

Przeprowadzone badania pozwoliły na pozytywne zweryfikowanie tylko pierwszej hipotezy. Potwierdziło się, iż: większość polskich pracowników nie zna pojęcia *employer branding* lub się dotychczas z nim nie spotkało. Nie potwierdziła się natomiast druga hipoteza.

Wniosek końcowy, jaki się nasuwa, to taki, iż działania wizerunkowe przedsiębiorstw z punktu widzenia współczesnej sytuacji na rynku pracy, w tym przede wszystkim walki o talenty, będą musiały ulec zmianie, podobnie jak kompetencje odpowiedzialnej za to kadry kierowniczej. Niezbędne będą bardziej różnorodne i skuteczniejsze działania, pozwalające dokonać zmian jakościowych we współczesnym zarządzaniu zasobami ludzkimi. Podjęta w opracowaniu problematyka wymaga dalszych badań np. na liczniejszych i bardziej różnorodnych próbach. Cenne byłyby też badania nad skutecznością stosowanych metod i narzędzi z punktu widzenia zrównoważonego rozwoju i społecznej odpowiedzialności biznesu, a także różnorodności kulturowej i równości szans.

Literatura

- Ambler T., Barrow S., 1996, *The employer brand*, Journal of Brand Management, no. 4.
- Backhaus K., Tikoo S., 2004, *Conceptualizing and researching employer branding*, Career Development International, vol. 9, iss: 5, s. 501–517.
- Barck J., 2015, *Who Owns Your Employer Brand?*, [http://universumglobal.com/articles/2015/03/owns-employer-brand/\(05.04.2016\)](http://universumglobal.com/articles/2015/03/owns-employer-brand/(05.04.2016)).
- Barrow S., Mosley R., 2006, *The Employer Brand. Bringing the best of brand management to people at work*, John Wiley, Chichester.
- Branham F.L., 2000, *Keeping the People Who Keep You in Business: 24 Ways to hang on to your most valuable talent*, AMACOM, New York.
- Cable D.M., Turban D.B., 2003, *The value of organizational reputation in the recruitment context: A Brand-equity perspective*, Journal of Applied Social Psychology, vol. 33, iss. 11 (November), s. 2244–2266.
- Christiaans L., 2013, *International Employer Brand Management*, Springer Fachmedien, Wiesbaden.
- Czaplicka M., 2016, *Rekrutacja do pracy w social media – badanie*, [http://czaplicka.eu/employer-branding-w-social-media/\(11.04.2016\)](http://czaplicka.eu/employer-branding-w-social-media/(11.04.2016)).
- Employer Brand International, 2014 Employer Branding Global Trends Study Report*, 2014, [http://www.careerarc.com/blog/2014/06/76-companies-choose-social-media-communicate-employer-brand/\(13.04.2015\)](http://www.careerarc.com/blog/2014/06/76-companies-choose-social-media-communicate-employer-brand/(13.04.2015)).
- http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms_337069.pdf (01.03.2016).
- Kaczmarek-Śliwińska M., 2013, *Public relations w przestrzeni mediów społecznościowych. Działania organizacji i jej pracowników*, Politechnika Koszalińska, Koszalin.

- Kandydat i firma w sieci. Czy w pełni wykorzystujemy potencjał Internetu w budowaniu wizerunku pracodawcy?*, Raport marzec 2011, Talent Finder & GazetaPraca.pl 2011, Warszawa 2011.
- Kozłowski M., 2013, *Employer branding. Budowanie wizerunku pracodawcy krok po kroku*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa.
- Meier B., 2006, *Employer Branding. A holistic concept of Strategic Brand Management for attracting and retaining a company's Right Potentials – with the example of Degussa AG*, Diplomica GmbH, Hamburg.
- Migracje zarobkowe Polaków. Raport*, 2014, Work Service SA, Wrocław.
- Mosley R., 2014, *Employer Brand Management: Practical Lessons from the World's Leading Employers*, John Wiley & Sons, Inc, Hoboken, NJ.
- Prognoza ludności na lata 2014–2050* (2014), GUS, <http://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/ludnosc/prognoza-ludnosci/prognoza-ludnosci-na-lata-2014-2050-opracowana-2014-r-,1,5.html> (10.03.2016).
- Randstad, 2013, *What Workers Want: Employer Branding in a Rebounding Job Market*, <http://www.prnewswire.com/news-releases/what-workers-want-employer-branding-in-a-rebounding-job-market-203213161.html> (31.03.2016).
- Raport Employer Branding w Polsce, 2015, http://hrminstitute.pl/dane/raporty/HRMI_raport_EB_2015.pdf (05.04.2016).
- Trwa niedobór talentów. Jak współczesny HR może poradzić sobie z tym wyzwaniem*, 2014, Manpower.
- Trzeczakowski Ł., *Media społecznościowe w employer branding*, <http://hrstandard.pl/2015/04/30/media-spoecznościowe-w-employer-brandingu/>(13.04.2016).
- Wojtaszczyk K., 2012, *Employer branding czyli zarządzanie marką pracodawcy. Uwarunkowania, procesy, pomiar*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
- World Employment and Social Outlook Trends*, 2015, <http://www.ilo.org/global/research/global-reports/weso/2015/lang--en/index.htm> (10.03.2016).