



Miesięcznik TNOiK

Założył Karol Adamiecki w 1926 r.

MARKA PRACODAWCY I JEJ WIZERUNKOWE ZNACZENIE W ZARZĄDZANIU TALENTAMI

<https://doi.org/10.33141/po.2016.08.05>

Przegląd Organizacji, Nr 8 (919), 2016, ss. 33-40

www.przegladoworganizacji.pl

©Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa (TNOiK)

Zbigniew Malara
Janusz Kroik

Wprowadzenie

Zasoby niematerialne są ważną wartością w dążeniach do osiągnięcia i utrzymywania pozycji rynkowej przedsiębiorstwa. Do nich można zaliczyć markę pracodawcy, będącą ważnym elementem ogólnego wizerunku, wynikającą z działań personalnych, w tym poprzez aktywności określane jako zarządzanie talentami (ZT). Zakres przedmiotowy ZT dotyczy zarówno wnętrza organizacji, jak i otoczenia, w tym rynku pracy, do którego adresowane są sygnały dla potencjalnych pracowników. Aktywność ta powinna być elementem ogólniejszej koncepcji zarządzania kadrą, np. marketingu personalnego. Przyjmuje się, że ZT może przybierać dwie formy: jako wyodrębnione i zintegrowane programowo przedsięwzięcie bądź – bez wyodrębniania – tworzenie atrakcyjnej oferty w pakiecie korzyści dla pracowników. Artykuł koncentruje się na analizie proaktywnych działań organizacji w ramach ZT w wybranych organizacjach działających w Polsce z zamiarem oceny wpływu tych działań na wizerunek

marki pracodawcy (ang. Employer Branding – EB)¹. Jego celem jest zbadanie i ocena formy realizacji ZT (preferencji) przez te organizacje w kontekście kreowania EB. W realizacji celu posłużono się triangulacją metod badawczych, analizą literaturową oraz analizą ilościową wyników z kwestionariusza ankiety. Autorzy przyjęli, że istnieje wpływ działań w ramach ZT na EB. Sformułowano ponadto cztery przypuszczenia pozwalające na wsparcie analizy, w tym co do preferowanej formy ZT. Oceny tych działań dokonali pracownicy (w zdecydowanej większości młodzi, poniżej 35 lat) przedsiębiorstw i organizacji publicznych. Źródłem informacji były odpowiedzi udzielane na postawione w kwestionariuszu badawczym stwierdzenia i pytania. Wykorzystano dwie techniki dotarcia do respondentów – elektroniczną oraz tradycyjną (papierową). Wersja papierowa ankiety została wykorzystana w 20 przypadkach na ogólną liczbę 113 respondentów².



Kształtowanie wizerunku marki pracodawcy poprzez zarządzanie talentami

Wizerunek marki pracodawcy jest postrzegany jako ważna składowa obrazu przedsiębiorstw aspirujących do sukcesów rynkowych. Posiadanie strategii dotyczącej marki pracodawcy (EB) potwierdza wiele firm³, a większość z nich jest świadoma potrzeby (konieczności) budowania atrakcyjnej marki na rynku pracy (Błaszczak, 2015). Taką aktywność trzeba afirmować poprzez odpowiednie współdziałanie organizacji z rynkiem pracy, które ma wzbudzić zainteresowanie i przyciągać kandydatów na najlepszych pracowników. Naturalne staje się zainteresowanie problematyką zarządzania talentami, nie tylko w kontekście wizerunku EB, zwłaszcza w sytuacji permanentnego niedoboru utalentowanych pracowników.

Kreowanie atrakcyjnej marki pracodawcy to problem wielowątkowy i złożony. Jego skuteczność zależy od rozwijania inicjatyw związanych, m.in. z uczestnictwem w targach pracy, indywidualizacją kontaktów z absolwentami, wspieraniem przedsięwzięć eksponujących wartości społeczne (organizowanie wolontariatów, wspieranie aktywności prospołecznych inicjowanych przez lokalne społeczności, popieranie programów na rzecz ochrony środowiska) oraz szerokim wykorzystaniem mediów społecznościowych z zamiarem zapewnienia właściwego odbioru ofert pracy przez zainteresowanych kandydatów.

Badania atrakcyjności pracodawcy z 2015 r. w krajach Europy Zachodniej wskazują, że podstawowym jej atrybutem jest atmosfera pracy, elastyczny czas pracy oraz szanse rozwoju (Cappelli, 2015, s. 32). Również badania prowadzone w Polsce umiejscawiają atmosferę w pracy w grupie najważniejszych czynników preferowanych przez kandydatów. Zmiana preferencji cech atrakcyjności oferty pracodawcy w kierunku przyjaznej atmosfery pracy kosztem wartości materialnych jest uznawana jako konsekwencja zmiany hierarchii wartości przyjmowanych przez młodsze pokolenia Y i Z. Jednak czynnik wynagrodzeń jest nadal istotny i eksponowany (Universum, 2015). Oznacza to, że budowa wizerunku marki pracodawcy jest wyzwaniem i odpowiedzią na zgłaszane potrzeby przyszłych pracowników. D. Lewicka (2010, s. 265) określa kierunek takiej proaktywności jako tworzenie „pakietu funkcjonalnych, ekonomicznych i psychologicznych korzyści wynikających z sytuacji zatrudnienia i powiązanych z daną organizacją – pracodawcą. Według A. Pocztowskiego (2008, s. 265), budowanie atrakcyjnej marki pracodawcy jest ważną przesłanką do konfiguracji zadań w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi współczesnych organizacji. Wyróżnia on dwa długoterminowe programy działań, na których opiera się koncepcja budowania wizerunku marki pracodawcy. Pierwszy dotyczy usprawnienia zarządzania zasobami poprzez ulepszenie dotychczasowych praktyk względem pracowników, natomiast drugi ma na celu rozpowszechnianie i utrwalanie tych praktyk. Wizerunek marki pracodawcy kształtują więc czynniki o charakterze zewnętrznym i wewnętrznym. W grupie czynników zewnętrznych znajduje się np. proces komunikacji z oto-

cenieniem, relacje z mediami, wiarygodność, uczciwość, zaangażowanie społeczne oraz zdarzenia (*events*) skierowane do otoczenia. Natomiast do grupy czynników wewnętrznych zaliczyć można warunki i atmosferę pracy, poziom motywacji pracowników, relacje wewnętrzne oraz politykę kadrową. Uznaje się przy tym, że wzorowy pracodawca przyciąga najlepszych pracowników, wywołując u nich pozytywne reakcje i skojarzenia dotyczące marki pracodawcy. Utalentowany pracownik, decydując się na współpracę, wykazuje większe zaangażowanie w wykonywane zadania i odczuwa większą satysfakcję z pracy. Zadowolony pracownik z reguły kreuje przy tym na zewnątrz wizerunek marki pracodawcy, co ujmowane jest w wielu modelach ideowych, np. modelu piramidy marki pracodawcy. Model ten uwzględnia wartości, które mają wpływ na wybór pracodawcy przez utalentowanego pracownika poprzez atrybuty rozpoznawalności, istotności i wyboru pracodawcy (Lewicka, 2010, s. 271).

Wyniki podjętych badań własnych analizowane były, jak określono we wprowadzeniu, pod kątem dwóch sposobów (form) kształtowania wizerunku marki pracodawcy poprzez ZT, a mianowicie poprzez zintegrowane inicjatywy nastawiane na poszukiwanie i utrzymanie utalentowanych pracowników bądź poprzez formułowanie, charakteryzującego się wysoką skutecznością, pakietu korzyści dostrzeganego przez wszystkich kandydatów do pracy. Te odmienne sposoby wynikają z wątpliwości co do skuteczności i celowości wyodrębnionych programów (Cappelli, 2015, s. 43). Wątpliwości te wynikają z dwóch powodów: po pierwsze, z faktu, że sytuacja pozyskiwania pożądanych pracowników z rynku pracy spośród wielu kandydatów uznających się za utalentowanych (nadmiar formalnie wysoko kwalifikowanych kandydatów) może być postrzegana jako niesprawiedliwa, etycznie wątpliwa i wizerunkowo niejednoznaczna. Po drugie, istnieją ugruntowane podejścia wykorzystywane w polityce personalnej, które pozwalają na pozyskiwanie i utrzymywanie pracowników posiadających status talentu. Pomimo tych wątpliwości należy podkreślić, że rozpowszechnianie kompleksowych programów nastawionych na pozyskiwanie utalentowanych pracowników, z założenia, powinno pozytywnie oddziaływać na wizerunek marki przedsiębiorcy. Literatura przedmiotowa zawiera ramowe propozycje w tym zakresie, na przykład S. Borkowska (2005, s. 11–14) podkreśla, że zarządzanie talentami powinno być priorytetem dla organizacji oraz powinno być wpisane w misję organizacji. Nastawienie na pozyskiwanie i rozwój najlepszych pracowników pozwoli wówczas na przyciąganie utalentowanych pracowników atrakcyjną marką pracodawcy. Dobór szczegółowych działań w obrębie procesu zarządzania talentami (pozyskiwanie, utrzymywanie, rozwój, motywowanie) powinien być różnorodny w takim stopniu, jak różnorodne są potrzeby utalentowanych pracowników. Rozwój takich pracowników powinien przybierać formę coachingu oraz mentoringu. Zaleca się również organizowanie dla nich częstych spotkań oraz budowanie sieci kontaktów. Często w procesie pozyskiwania utalentowanych, wybitnych kandydatów należy pokonać konkurentów (Tabor, 2013, s. 23). Kształtowanie wizerunku marki pracodawcy w kontekście

ZT odnosi się do procesu pozyskania i utrzymania osoby charakteryzującej się potencjałem, zdolnościami, motywacją i wiedzą, która poprzez swoje działania istotnie wpływa na funkcjonowanie organizacji, osiągając ponadprzeciętne wyniki, realizując powierzone cele przy jednoczesnej trosce o rozwój własny (Ingram, 2011, s. 11–19).

Przy takim podejściu do problemu ZT należy wspomnieć o dwóch popularnych koncepcjach realizacji funkcji personalnej. Pierwszą jest *marketing personalny*. Określa się go jako system postępowania i zachowania przedsiębiorstwa zorientowany na interesy i oczekiwania potencjalnych i zatrudnionych pracowników, traktowania ich w sposób podmiotowy, jako klientów (Listwan, 2005). Jego wizerunkowy aspekt eksponuje wielu badaczy (Baruk, 2006, s. 33). Marketing personalny zawiera orientację etyczną. Obejmuje przykładowo takie działania, jak rzetelne informowanie otoczenia o firmie, kontakty z ośrodkami kształcenia, stosowanie jasnych kryteriów i zasad doboru pracowników, dbałość o rozwój pracowników, rzetelna ocena czy pomoc dla odchodzących. W założeniu mieści się w nich również wdrażanie inicjatyw i programów związanych z utalentowanymi pracownikami.

Drugim podejściem jest kształtowanie tzw. *marki wewnętrznej*. Potencjał wizerunkowy marki jest jednak ograniczony. Pracownicy mają zrozumieć obietnicę, jaką niesie ze sobą produkt sprzedawany przez firmę tak, aby potrafili ją spełniać w codziennej pracy własnej i zespołu (Kotler, 2005, s. 423). Idea podejścia nie polega zatem wprost na zatrzymaniu najlepszych pracowników w firmie, ale na utworzeniu takiego klimatu, by ludzie chcieli dla niej pracować, a ci, którzy już pracują, robili to z dumą i honorem (Moraillon, 2013). Tym samym zakłada się potęgowanie zaangażowania i maksymalizację osiąganych wyników z uwzględnieniem możliwości danego pracownika⁴ (Kubisiak i in., 2013, s. 42–47). Marka wewnętrzna kojarzona jest więc z określonym kontekstem polityki personalnej oraz strategią rozwoju przedsiębiorstwa (Taylor, 2010, s. 116–117).

Badania z 2013 roku prowadzone przez Agencję Capital Consulting wśród osób poszukujących pracy wykazały, że ponad 25% aplikantów było rozczarowanych nieodpowiednim traktowaniem przez swoich potencjalnych pracodawców. Niewłaściwie przeprowadzony proces rekrutacyjny skutkował również wpływem na ogólną reputację firmy (i wizerunek marki pracodawcy). W innych badaniach około 30% zawiedzionych aplikantów podzieliło się złą opinią o firmie z 3–5 znajomymi, a 25% z nich zadeklarowało, że powiadomi minimum 6 osób (Brands, 2008).

Programy, inicjatywy względem utalentowanych pracowników w kontekście kształtowania wizerunku marki pracodawcy są naznaczone niepewnością co do przyszłych, oczekiwanych skutków. Jest to spowodowane subiektywnym postrzeganiem działań organizacji przez osoby bezpośrednio zainteresowane. Może się bowiem okazać, że wyższą skuteczność wizerunkową marki pracodawcy uzyska się w następstwie stosowania klasycznych zasad odpowiedzialnego zarządzania personelem niż za pomocą sformalizowanych programów, w przypadku których mogą wystąpić problemy z ich rozpowszechnianiem (Malara, 2014, s. 185–196).

Założenia i metoda badawcza

Przeprowadzone badania ukierunkowane były na pozyskanie opinii zatrudnionych o problemie zarządzania talentami w kontekście budowy ogólnego wizerunku firmy za pomocą marki pracodawcy. Oceny respondentów odnoszone były do organizacji, w której byli oni zatrudnieni, posiadającej zdefiniowaną politykę lub strategię personalną. Wobec pozytywów, jakie widzi się w systemowym (programowym) podejściu do zarządzania talentami – w teorii zarządzania, oraz wielu wątpliwości w tym zakresie – w praktyce zarządzania, przyjęto, że analiza opinii pracowników o procesie zarządzania talentami w wybranych organizacjach pozwoli na sformułowanie przesłanek o jego wpływie na wizerunek marki pracodawcy oraz preferencjach tych organizacji co do dwóch form realizacji ZT.

Do sformułowania przesłanek i oceny założeń konieczne było przeanalizowanie kilku kluczowych obszarów realizacji funkcji personalnej i sprawdzenie sformułowanych przypuszczeń. W zarządzaniu talentami można wyróżnić sześć obszarów funkcji personalnej, dających specyficzne możliwości działań adresowanych do utalentowanych pracowników – talentów. Są to: dobór, rozwój, ocenianie, motywowanie, tworzenie klimatu i zwalnianie. Analizowane pytania z ankiety odnosiły się do pięciu z nich. Problem derekrutacji został pominięty z uwagi na fakt szczególnego wydźwięku tej aktywności w EB i ograniczeń w postrzeganiu w jednym pakiecie oferty wartości pracodawcy kontekstu pozytywnego i bezpośredniego odniesienia się do sposobu i okoliczności zwalniania pracowników. Respondenci pochodzący z różnych organizacji wypełniali ankietę w dwóch wersjach: tradycyjnej (papierowej) lub on-line (internetowo). W przypadku wersji papierowej wszystkie jej przypadki dotyczyły osób w wieku do 35 lat – wynik uzgodnień z przełożonymi. W wersji internetowej tego warunku nie udało się spełnić w 100% – w przypadku części respondentów wiek ten został przekroczony. Wszystkie ankietę papierowe miały wypełnione pole identyfikujące nazwę firmy⁵.

W badaniach ankietowych wzięło udział 113 pracowników, głównie z przedsiębiorstw oraz kilku z instytucji publicznych⁶. Sformułowane w ankiecie stwierdzenia, prezentowane liczbowo w dalszej części artykułu (31 spośród 51 ogółem), dały możliwość odniesienia się do przyjętego celu oraz do czterech postawionych przypuszczeń badawczych (Pi), a mianowicie:

P1: Posiadanie polityki i/lub strategii personalnej łączy się z posiadaniem systemu pozyskiwania i utrzymywania talentów;

P2: W samoocenie ludzi młodych (pokolenia Y i Z) dominującym poglądem jest uznawanie się za osobę posiadającą status talentu (którą stać na to, aby powierzone im zadania realizować w sposób ponadprzeciętny);

P3: Identyfikacja talentów w procesie doboru następuje poprzez zastosowanie specjalnych technik i narzędzi;

P4: Utrzymywanie talentów odbywa się poprzez dbanie o ich rozwój i motywację pozapłacową.



W badaniu uczestniczyły głównie osoby młode. W przedziale umownie charakteryzującym pokolenia Y i Z, tj. do 35 lat – było 90 (80%) pracowników. W przedziale wieku 36–46 lat (umowne pokolenie X) – 17 (15%), a powyżej tego ostatniego przedziału 6 osób (5%). Charakterystykę respondentów ujęto w tabeli 1.

Wyniki badań i ich interpretacja

W wyjściowym pytaniem w badaniach było sprawdzenie, czy w praktyce organizacyjnej badanych

podmiotów można zauważyć istnienie ukierunkowanych, systemowych działań nastawionych na pozyskiwanie i utrzymywanie talentów. Jedynie w 18 przypadkach potwierdzono istnienie przesłanek w tym zakresie (system programów lub inicjatyw). Dotyczyło to głównie przedsiębiorstw zatrudniających powyżej 250 osób oraz (w mniejszym stopniu) podmiotów zatrudniających powyżej 50 osób (odpowiednio 7 pozytywnych opinii – 25% z grupy D i 7 wskazań – 13% z grupy S). Reprezentowane branże dla tych przypadków to: bankowość i usługi finansowe, telekomunikacja, IT oraz sieci

Tab. 1. Zestawienie charakteryzujące respondentów uczestniczących w badaniu

Typ charakterystyki	Cechy wyróżniania w danej charakterystyce - liczba osób (%)		
Wiek	do 35 lat – 90 (80)	36–46 lat – 17 (15)	powyżej 46 lat – 6 (5)
Płeć	Kobiety – 65 (58)		Mężczyźni – 58 (42)
Stanowisko	Kierownicze – 24 (21)		Specjalistyczne – 89 (79)
Wykształcenie	Wyższe – 96 (85)		Średnie – 17 (15)
Staż pracy	do 8 lat 83 (74)	od 9 do 13 lat 11 (10)	i więcej lat 19 (16)
Liczba pracodawców wg poziomu zatrudnienia Z; D, S, M	(D – duże), Z > 250 28 (25)	(S – średnie), 50 < Z < 250 53 (47)	(M – małe), Z < 50 32 (28)

Źródło: opracowanie własne

Tab. 2. Postrzeganie siebie wobec wymogów odnoszonych do talentów przez młodych pracowników (do 35 lat) [os.]

Stwierdzenie identyfikujące samoocenę	Zdecydowanie zgadzam się	Zgadzam się	Nie zgadzam się	Zdecydowanie nie zgadzam się	Nie mam zdania
Wykazuję się chęcią do zaangażowania się i poświęcenia w sukces pracodawcy	17	54	7	3	9
Praca pozwala mi realizować zainteresowania	8	44	21	4	13
Chętnie dzielę się wiedzą	23	58	2	2	5
Osiągam ponadprzeciętne wyniki w pracy	8	35	16	2	29
Uznaję się za kreatywną osobą w pracy	19	60	1	1	9
Posiadam unikalną wiedzę	11	45	2	11	21
Chętnie podejmuję nowe wyzwania	45	40	1	1	3
Jestem zaangażowany/a w pracy	44	40	4	2	0
Odczuwam silną potrzebę samorealizacji	42	42	1	2	3
Jestem pracownikiem o wysokim potencjale	30	53	1	2	4

Źródło: opracowanie własne

handlowe. Należy odnotować, że część respondentów, odpowiadając na pytanie podstawowe, wybrała opcję *nie wiem* (najliczniej 15 w grupie S, tj. 28%). Wedle oceny respondentów, deklaracja posiadania zdefiniowanej polityki personalnej organizacji nie przekładała się w większym zakresie na specyficzne programy i/lub inicjatywy ukierunkowane na utalentowanych pracowników. Z drugiej strony osoby takie posiadały poczucie, że dysponują kompetencjami uprawniającymi ich do posiadania statusu utalentowanych. Świadczą o tym odpowiedzi w zakresie deklaracji co do posiadania wartościowych postaw pracowniczych. Problem ten badano wyłącznie w grupie respondentów z przedziału do 35 lat. W większości respondenci ocenili siebie jako osobę odpowiadającą potencjałowi (kryteriom), jaki powinien posiadać talent ([cechy wskazane przez A. Pochtowskiego, 2008](#)). Wyniki tego kontekstu badań ujęto w tabeli 2.

Przedstawiona w niej samoocena pozwalała zakwalifikować tę grupę jako utalentowanych pracowników, dających organizacji możliwość wykorzystania ich zdolności i kompetencji zawodowych. Istniała więc różnica między niskim (co do liczby wskazanych przy-

padków) dostrzeganiem u pracodawcy jego formalnego nastawienia na pozyskiwanie i utrzymywanie talentów a wysoką własną wyceną postrzegania siebie w tej kategorii. Wydaje się to zrozumiałe ze względu na naturalną skłonność pracowników do pozytywnego widzenia siebie w sytuacji posiadanego wyższego wykształcenia i/lub wyspecjalizowanej wiedzy.

Budowa inicjatyw i programów zarządzania talentami powinna posiadać swoją specyfikę w procesie doboru, rozwoju, w klimacie organizacyjnym oraz wynagradzaniu. Badania tego kontekstu przyniosły różnicowane wyniki, co przedstawiono w tabelach 3–5.

Uzyskany wynik można uznać za względnie pozytywny, jeśli za punkt odniesienia przyjąć niską liczbę przypadków, w których uznano, że prowadzi się ukształtowane, systemowe działania na rzecz zarządzania talentami. Ogólnie można przyjąć, że przedsiębiorstwa mają możliwość spełniania ważnych dla talentów aktywności, chociaż samodzielność odnośnie do sposobu realizacji zadań jest ograniczona, co może być pochodną niskiego stażu i małego doświadczenia. Wydaje się również, że pracodawcy intensywnie poszukują utalentowanych kandydatów do pracy, nie zawsze

Tab. 3. Atrybuty zadań wykonywanych przez badanych pracowników [os., (%)]

Treść stwierdzenia	Zdecydowanie tak (ZTak)	Tak	Nie	Zdecydowanie nie (ZNie)
Istnieje możliwość realizacji zainteresowań i pasji (skłaniających do pozostania dłużej w organizacji)	10 (9)	51 (45)	43 (38)	9 (8)
Jest pole dla wykonywania ambitnych, stawiających wyzwania zadań	30 (26)	62 (55)	19 (17)	3 (2)
Dano samodzielność wyboru sposobu realizacji zadań	15 (13)	44 (39)	34 (30)	20 (18)

Źródło: opracowanie własne

Tab. 4. Aktywność pracodawców w poszukiwaniu kandydatów (utalentowanych) [os. (%)]

Treść stwierdzenia	ZTak	Tak	Nie	ZNie
Pracodawca aktywnie poszukuje uzdolnionych pracowników	15 (13)	36 (32)	35 (39)	20 (23)
Pracodawca ma problem z pozyskiwaniem utalentowanych pracowników	17 (15)	39 (35)	49 (43)	8 (7)
W poszukiwaniu pracowników stosuje się testy osobowościowe	10 (9)	51 (45)	43 (38)	9 (8)
W poszukiwaniu pracowników stosuje się technikę Assessment Center	3 (3)	18 (16)	35 (31)	57 (50)
W procesie doboru dokonuje się weryfikacji referencji	54 (48)	25 (22)	15 (13)	19 (17)
Organizowane są staże i praktyki zawodowe	42 (37)	40 (35)	10 (9)	21 (19)
Dokonuje promocji i uczestnictwa w targach pracy na uczelniach wyższych	26 (23)	17 (15)	29 (26)	41 (36)
Pracodawca stosuje preferencyjne umowy i kontrakty dla utalentowanych pracowników	15 (13)	24 (21)	28 (25)	46 (41)

Źródło: opracowanie własne



jednak w ramach spójnego, całościowego podejścia, lecz z powodu presji z tytułu uzupełniania luk kadrowych. Świadczą o tym wyniki badań zamieszczone w tabeli 4.

Duża liczba organizowanych staży i praktyk realizowanych przez przedsiębiorstwa nie skutkuje automatycznie poszukiwaniem kandydatów do pracy. Również udział kandydatów w *targach pracy* na wyższych uczelniach jest rozumiany bardziej jako objaw potrzeb i zrozumienia problemu luk kadrowych niż poszukiwanie rzeczywistych utalentowanych pracowników. Dostrzeżę tę aktywność 38% respondentów.

Jeśli nałoży się na te wyniki stosunkowo niskie aktywności w zakresie takich akcji jak dni otwarte w organizacji czy organizowanie konkursów dla potencjalnych pracowników (pozytywne odpowiedzi udzielono w 27% przypadkach), zaskakuje wysoki udział pozytywnych odpowiedzi respondentów na pytanie o to, czy pracodawca ma pozytywny wizerunek wśród studentów i poszukujących pracy. Wskazało nią 77% ankietowanych. Wynik dotyczący niestandardowych kontraktów (por. tabela 3) (jak można przypuszczać) pochodzi w większości od tych pracodawców, którzy wskazani zostali jako podmioty działające na rzecz zarządzania talentami.

Ważną składową w budowie klimatu współpracy i zaangażowania na rzecz utalentowanych pracowni-

ków jest proces oceny pracy oraz jego przełożenie na działania motywujące. Mimo stosunkowo wysokiego udziału pozytywnych ocen w tym obszarze, luki w tym zakresie są zauważalne. Dla dwóch pierwszych stwierdzeń wynika to z danych zapisanych w tabeli 5. Zawierają one znaczącą opcję negatywnych odpowiedzi, a są to sytuacje wyjątkowo ważne dla pracowników w ogóle, dla młodych zaś szczególnie. Dwa następne (nakierowane na identyfikację narzędzi w praktyce zarządzania talentami) mają większy udział pozytywnych wskazań niż podana wstępna ocena dotycząca istnienia konstruktywnych i systemowych zasad zarządzania talentami w przedsiębiorstwie (14 pracodawców). Propozycja indywidualnej ścieżki kariery dla utalentowanych pracowników jest przesłanką dla respektowania tych zasad w organizacji, ale nie przesądza, że jest to podejście całościowe i trwałe (obowiązujące). Podobnie można zinterpretować stwierdzenie o braniu pod uwagę potrzeb i zainteresowań w planowaniu rozwoju personelu. Wśród respondentów było bowiem 21% osób na stanowiskach kierowniczych. Skłonność do stosowania mentoringu i inwestowania w studia podyplomowe koncentrowała się zapewne na tej kategorii stanowisk.

Badania kilku innych kontekstów ważnych dla kształtowania funkcji personalnej dawały zróżnicowane wyniki. Kilka z nich ujęto w tabeli 6.

Tab. 5. Ocena i rozwój pracowników w praktyce działań przedsiębiorstw [os. (%)]

Treść stwierdzenia	ZTak	Tak	Nie	ZNie
Wiem i rozumiem, za co jestem oceniany	25 (22)	46 (41)	23 (20)	19 (17)
Otrzymuję informację zwrotną o wyniku oceny mojej pracy	31 (27)	35 (31)	21 (19)	26 (23)
Pracodawca proponuje indywidualną ścieżkę kariery dla utalentowanych pracowników	9 (8)	27 (24)	52 (46)	25 (22)
Przedsiębiorstwo w inwestycji w rozwój personelu bierze pod uwagę moje potrzeby i zainteresowania	13 (11)	34 (30)	46 (41)	20 (18)
Pracodawca zapewnia i stosuje techniki coachingu i mentoringu	9 (8)	18 (16)	23 (20)	63 (56)
Przedsiębiorstwo jest skłonne sfinansować podyplomowe studia związane z zadaniami na stanowisku i projekcją rozwoju	10 (9)	20 (18)	35 (31)	48 (42)

Źródło: opracowanie własne

Tab. 6. Wybrane konteksty badań oceniających funkcję personalną przedsiębiorstw [os. (%)]

Treść stwierdzenia	ZTak	Tak	Nie	ZNie
Dążąc do realizacji celów przedsiębiorstwa mogę zawsze liczyć na wsparcie i pomoc kierownictwa	21 (19)	55 (49)	31 (27)	6 (5)
Moje pomysły dotyczące przedsiębiorstwa nie są ignorowane	11 (10)	50 (44)	40 (35)	12 (11)
Przedsiębiorstwo utrzymuje dobre relacje z byłymi pracownikami	11 (10)	54 (48)	28 (25)	20 (17)
Wykonuję ambitne, stawiające wyzwania, zadania	30 (26)	61 (54)	20 (17)	2 (2)

Źródło: opracowanie własne

Zwraca uwagę znaczące przekonanie zdecydowanej większości o rodzaju wykonywanych zadań, co wydaje się spójne z atrybutami zadań z tabeli 2, a to może wpływać na ocenę respondentów o kształtowaniu pozytywnego wizerunku pracodawcy na rynku pracy. Nieznacznie wyższa liczba związana z ignorowaniem pomysłów pracowników (54%) powinna być oceniana w kontekście stanowisk, jakie badani pracownicy obejmują. Jednak nie wnosi ona pozytywnych wartości wizerunkowych.

Podsumowanie

Przywoływane na wstępie dane o posiadaniu przez blisko połowę przedsiębiorstw w Polsce strategii Employer Branding znajdują częściowo potwierdzenie w badaniach związanych z zarządzaniem talentami. Z jednej strony ukształtowane, systemowe (w formie wyodrębnionego programu) podejście do ZT zauważane jest tylko przez 14 respondentów – na 113. Z drugiej strony wiele kwestii, które mogą wspierać wizerunek marki pracodawcy, istotnych dla grupy utalentowanych pracowników, zostało pozytywnie odnotowanych. Świadczy o tym np. indywidualna ścieżka kariery – 32%, możliwość realizacji zainteresowań i pasji skłaniających do pozostania dłużej w organizacji – 54%, wysoki poziom (77%) opinii respondentów popierających stwierdzenie o pozytywnym wizerunku organizacji jako pracodawcy wyrażanych przez studentów i poszukujących pracę. W tym kontekście należy podkreślić, że jest to ocena pracowników, a nie osób spośród kierownictwa.

Dwa (spośród czterech) przypuszczenia (Pi) można uznać za potwierdzone w świetle interpretacji uzyskanych ocen. Szczególnie jednoznacznie dotyczy to P2 o samoocenie młodych pracowników jako osób utalentowanych. Za potwierdzone można uznać także P4, analizując przewagę pozytywnych odpowiedzi z tabeli 4, oceny pracowniczej z tabeli 5 oraz trzy konteksty z tabeli 6. Nie znalazło potwierdzenia przypuszczenie trzecie P3 dotyczące stosowania specjalnych technik i narzędzi identyfikacji talentów w procesie doboru. Być może te przedsiębiorstwa, u których wskazano skonkretyzowane i wyodrębnione podejście do utalentowanych pracowników (14 przypadków) swoją specyfikę podejścia zawierają w technice Assessment Center, ale nie wynika to jednoznacznie z innych odpowiedzi. Podobne uwagi dotyczą przypuszczenia pierwszego P1, gdzie nie wykazano przełożenia między posiadaniem polityki i/lub strategii a systemowym podejściem do problemów zarządzania talentami. Co może świadczyć, że problematyka utalentowanych pracowników nie musi wyodrębniać się jako zintegrowany, autonomiczny program. Tym niemniej istnieje przekonanie o pozytywnym wpływie na wizerunek pracodawcy (mimo zróżnicowanych praktyk). Zostało to dostrzeżone przez zdecydowaną większość respondentów, co może świadczyć o skutecznym rozpowszechnianiu takich praktyk.

Tym samym, odnosząc się do dwóch sposobów (form) podejścia w ZT, można przyjąć zgodność poglądów respondentów z drugim podejściem. Oznacza to,

że na potrzeby skutecznego kształtowania pozytywnego wizerunku marki pracodawcy nie muszą powstawać odrębne programy nastawione na zarządzanie talentami, ale wystarczy skutecznie rozpowszechniany pakiet korzyści dostrzegany przez kandydatów do pracy. Na wyniku mogła jednak zaważyć też wielkość przedsiębiorstw, bowiem wśród badanych były 32 małe przedsiębiorstwa, gdzie występuje mniejsza świadomość, potrzeba i możliwości na tworzenie takich programów. Jest to też wizja osób oceniających siebie jako talenty, a nie ocena menedżerów odpowiedzialnych za obsady kadrowe w organizacji. Niewykluczone, że w innym przypadku ocena taka mogłaby być odmienna. Z badań wynika również, że przesłanki zawarte w idei marketingu personalnego mogą sprzyjać tworzeniu pakietów korzyści, skutecznych w przyciąganiu i utrzymywaniu utalentowanych pracowników. Co do sugestii P. Capeliego o *małej skuteczności zintegrowanych programów zarządzania talentami* liczba zarejestrowanych przypadków systemowego podejścia mogłaby wspierać tę sugestię.

Ograniczony rozmiar próby badawczej nie pozwolił na szersze i jednoznaczne uogólnienia. Potwierdziło się natomiast, że wizerunek marki pracodawcy w perspektywie umownej walki o talenty stanowić powinien przedmiot inicjatyw współczesnego przedsiębiorstwa upowszechniającego swój pakiet oferty (korzyści) – aby pozyskiwać i utrzymywać utalentowanych pracowników, nie jest konieczne wyodrębnianie programów zarządzania talentami.

Współczesne przedsiębiorstwa, organizacje i instytucje są świadome, że prawdziwie użytecznym zasobem, jaki mają do dyspozycji w budowaniu sukcesu, są utalentowani pracownicy o bogatym potencjale, nacechowani innowacyjnym podejściem do rzeczywistości, zdolni do kreowania wartości dodanej. Oznacza to, że przesłanie wpisane w tytuł artykułu okazuje się w świetle badań zapisem retorycznym, bowiem zarządzanie talentami nie jest przejściową modą, lecz przymusem i utrwalającym się trendem z zamiarem wskazania innowacyjnego instrumentu przydatnego na potrzeby wspierania wysiłków w dążeniu do trwałego sukcesu organizacji. Oceniając więc znaczenie prac z tego zakresu, można uznać, iż wartość wyników badań nad tą problematyką będzie rosła.

prof. dr hab. inż. Zbigniew Malara
Politechnika Wrocławska
Wydział Informatyki i Zarządzania
e-mail: zbigniew.malara@pwr.edu.pl

dr inż. Janusz Kroik
Politechnika Wrocławska
Wydział Informatyki i Zarządzania
e-mail: janusz.kroik@pwr.edu.pl



Przypisy

- 1) Przyjmuje się, że stosowane określenie *wizerunek marki pracodawcy* akcentuje, że marka ta jest elementem ogólnego wizerunku organizacji, a atrakcyjność marki pracodawcy jest atrybutem do uzyskania pozytywnego wizerunku.
- 2) Przedstawione w artykule wyniki badań są efektem pracy zespołu badawczego, w którym oprócz autorów opracowania uczestniczyła A. Janczura. Badania realizowano w ramach zadań statutowych Zakładu Zachowań Rynkowych i Przedsiębiorczości Instytutu Organizacji i Zarządzania Politechniki Wrocławskiej pt. *Współpraca, odpowiedzialność społeczna i konkurencyjność jako determinanty rozwoju współczesnych przedsiębiorstw* (nr wew. 342902). Prezentowane wyniki badań szerzej zostały opisane w pracy magisterskiej: Janczura (2014).
- 3) Badania HRM Institute w 2015 roku na próbie 214 przedsiębiorstw wykazały, że taką strategię ma 49%.
- 4) Przykładem projektu nastawionego na kształtowanie marki wewnętrznej w Polsce były działania Kompanii Piwowarskiej.
- 5) Między innymi przedsiębiorstwa: Capgemini Polska, Bank BGŻ, Eurobank, ZPC Otmuchów, QAD Inc., LG Display, Gettin Noble Bank, LG Electronics, Ryanair, IBM, Nestle, Inditex. Kilka kwestionariuszy internetowych nie posiadało wypełnionego pola pełnej identyfikacji nazwy organizacji.
- 6) Ustalenie dokładnej liczby reprezentowanych przez nich organizacji ze względu na zastosowaną opcjonalność pola „nazwa organizacji” w internetowej wersji wypełniania ankiety nie było możliwe do precyzyjnego ustalenia.

Bibliografia

- [1] Baruk A. (2006), *Marketing personalny jako instrument kreowania wizerunku firmy*, Difin, Warszawa.
- [2] Błaszczak A. (2015), *Firmy bardziej świadomie budują markę pracodawcy*, „Rzeczpospolita”, 3–4 maja.
- [3] Borkowska S. (2005), *Zarządzanie talentami*, IPiSS, Warszawa.
- [4] Brands Y. (2008), *Internal Branding, czyli Brand from the Inside Out*, <http://ybrands.blogspot.com/2008/04/internal-branding-czyli-brand-from.html>, data dostępu: 24.09.2015 r.
- [5] Cappelli P. (2015), *Dlaczego nienawidzimy działu personalnego*, „Harvard Business Review”, wrzesień, s. 32 i 43.
- [6] Ingram T. (2011), *Zarządzanie talentami, teoria dla praktyki zarządzania zasobami ludzkimi*, PWE, Warszawa.
- [7] Janczura A. (2014), *Zarządzanie talentami jako czynnik sukcesu współczesnej organizacji – istota i element funkcji personalnej*, Wyd. Informatyki i Zarządzania, Politechnika Wrocławska, Wrocław (praca magisterska).
- [8] Kotler P. (2005), *Marketing*, Dom Wydawniczy REBIS, Poznań.
- [9] Kubisiak P., Moliński W., Pawlak R. (2013), *Jak uczynić pracowników ambasadorami firmy*, „Harvard Business Review”, lipiec, s. 42–47.
- [10] Lewicka D. (2010), *Zarządzanie kapitałem ludzkim w polskich przedsiębiorstwach*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa.

- [11] Listwan T. (2005), (red.), *Słownik zarządzania kadrami*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa.
- [12] Malara Z. (2014), *Spółecznie odpowiedzialne zachowania przedsiębiorstwa – rzecz o przyzwoitych kontraktach*, [w:] Z. Malara (red.), *Przyzwoitość w zarządzaniu. Wybrane zagadnienia*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław, s. 185–196.
- [13] Moraillon F. (2013), *Internal Branding: Delivering Solutions through Employees*, www.entrepreneurismibile.com/Branding/ecom-branding-internal-branding.htm, access date: 24.09.2015.
- [14] Poczrowski A. (2008), *Zarządzanie talentami w organizacji*, Kluwer Business, Kraków.
- [15] Tabor J. (2013), *Zarządzanie Talentami w przedsiębiorstwie. Koncepcja, strategię, praktyka*, Poltext, Warszawa.
- [16] Taylor D. (2015), *Wizja marki – jak zachęcić pracowników do wpływania na rozwój firmy*, Wydawnictwo Wolters Kluwer Polska Sp. z o.o., Warszawa 2010.
- [17] *Universe* (2015), <http://4en.com.pl/atmosfera-w-pracy-prawie-tak-wazna-jak-pensja/>, data dostępu: 16.10.2015 r.

Brand Employer Branding and its Importance in Talent Management

Summary

The paper in the basic aspect relates to the thesis that the image of the employer is the canvas for the market success of the contemporary company. The Authors have analyzed current articles highlighting the growing importance of Employer Branding (EB) and ways of its creation. It has been stressed that the EB should be tightly linked with the efforts of companies aimed at recruiting and retaining talented employees. Although the literature provides guidance for a comprehensive approach to talent management, there are also views of its low effectiveness and the necessity to focus on selected tools instead. These indications were the basis for the survey, the respondents of which were workers of 113 Polish enterprises and public institutions. An in-depth analysis of the results allowed the authors to confirm the fact that a comprehensive approach to talent is not necessary in order to shape a positive EB. As it turned out a successfully distributed package of benefits perceived and accepted by the candidates is enough in this respect. It has confirmed two of the four statements taken as research contexts. Young workers assessed themselves as talented. However, it does not mean that the assessment of managers responsible for staffing the organization would be the same. Nevertheless, expectations and self-esteem of young workers must be taken into consideration so that the EB strategy brings the expected, positive results.

Keywords

image, employer, research, talented employee