Z E S Z Y T Y N A U K O W E P O L I T E C H N I K I P O Z N A Ń S K I E J
Nr 79 Organizacja i Zarządzanie 2019

Małgorzata SPYCHAŁA[*], Tadeusz BARTECKI[**], Michał BRZÓSKA[***]

EMPLOYER BRANDING – NOWOCZESNE ROZWIĄZANIE PROBLEMU ROTACJI PRACOWNIKÓW

DOI: 10.21008/j.0239-9415.2019.079.11

Niniejszy artykuł ma na celu przedstawienie koncepcji *employer brandingu* jako nowoczesnego rozwiązania problemu dobrowolnej rotacji pracowników w przedsiębiorstwach. W pierwszej części autorzy omówią problem rotacji pracowników w polskich przedsiębiorstwach – istotę tego zjawiska oraz czynniki na nie wpływające, następnie przedstawione zostaną tradycyjne sposoby zapobiegania rotacji oraz employer branding jako sposób na zatrzymanie pracowników w przedsiębiorstwie. W kolejnej części autorzy zaprezentują wyniki przeprowadzonych badań oraz zaproponują działania *employer branding* mające zminimalizować rotację pracowników.

Słowa kluczowe: zarządzanie zasobami ludzkimi, rotacja pracowników, *employer branding*

1. WPROWADZENIE

Ciągle malejąca stopa bezrobocia znacząco przyczynia się do rozwoju polskiej gospodarki. Województwo wielkopolskie od wielu lat charakteryzuje się najniższą stopą bezrobocia w Polsce – dla całego regionu wynosi ona 3,8%, natomiast w Poznaniu jest to jedyne 1,5% (GUS, 2018). Niskie bezrobocie pozytywnie wpływa na jakość życia oraz bogacenie się społeczeństwa, jednak negatywnie odbija się na sytuacji pracodawców na rynku pracy. Popyt na siłę roboczą staje się większy niż podaż, więc pracodawcy muszą dokładać większych starań, aby pozy-

[*] Katedra Marketingu i Sterowania Ekonomicznego Wydział Inżynierii Zarządzania, Politechnika Poznańska.
[**] Absolwent Wydziału Inżynierii Zarządzania Politechniki Poznańskiej.
[***] Doktorant Wydziału Inżynierii Zarządzania Politechniki Poznańskiej.

skać i zatrzymać pracownika w przedsiębiorstwie. W przeciwnym razie będzie on skłonny zmienić miejsce pracy, co jest nie tylko niechcianym kosztem dla przedsiębiorstwa, ale również barierą uniemożliwiającą zbudowanie trwałych relacji międzyludzkich między współpracownikami, co jeszcze bardziej może zmniejszać przywiązanie pracownika do pracodawcy i skutkować kolejnymi odejściami.

Obserwacje rynku pracy pokazują, że tradycyjne metody motywowania pracowników nie wystarczą do zadowolenia pracowników; wysoki stopień różnorodności społeczeństwa niemal uniemożliwia stosowanie jednolitych narzędzi wpływania na pracowników. Opisany problem wymaga zapoznania z obecnymi sposobami zapobiegania rotacji stosowanymi w przedsiębiorstwach, wskazania, dlaczego obecnie są one zawodne oraz wskazania usprawnień. Celem artykułu jest zaproponowanie nowego rozwiązania – *employer branding* – jako alternatywy dla aktualnie stosowanych metod przeciwdziałania rotacji.

W niniejszej pracy autorzy korzystali z następujących źródeł danych:
- badania przeprowadzone w danym przedsiębiorstwie:
- badanie ankietowe Employee Satisfaction Survey,
- badanie Bearinga 2015,
- *exit interviews* – fakultatywne wywiady udzielane przez pracowników podczas ostatniego dnia ich pracy w firmie,
- literatura przedmiotu.

2. ROTACJA PRACOWNIKÓW W POLSKICH PRZEDSIĘBIORSTWACH

Rotacja lub fluktuacja pracowników (*employee turnover*, *churn rate*, *attrition*) to odejście z pracy pracowników dojrzałych (Woźniak, 2016). Wyróżnia się rotację:
- zewnętrzną i wewnętrzną (Cascio, Boudreau, 2013, s. 116). Rotacja zewnętrzna związana jest ze zwalnianiem pracowników i przyjmowaniem nowych osób. Rotacja wewnętrzna dotyczy przemieszczania pracowników wewnątrz przedsiębiorstwa (zamiana obsady stanowisk pracy, awanse itp.);
- dobrowolną i wymuszoną (*voluntary vs. involuntary turnover*) (Eberle, 1919) dobrowolna rotacja polega na tym, że pracownik inicjuje rozstanie z pracodawcą, natomiast podczas rotacji wymuszonej pracodawca zwalnia pracownika (Woźniak, 2016, s. 421);
- pożądaną i niepożądaną (*desirable and undesirable*) (Bowden, 1951). Rotacja pożądana występuje, gdy organizację opuszcza np.: pracownik o niskich kwalifikacjach, słabych wynikach, o małym zaangażowaniu, o dużej absencji chorobowej. Rotacja niepożądana występuje wtedy, gdy odchodzi pracownik z wysokimi kwalifikacjami, z dużym zaangażowaniem i trudny do zastąpienia. W literaturze przedmiotu spotyka się również rotację funkcjonalną i dysfunkcjonalną, która

jest bardzo podobna do omawianego rodzaju rotacji (Urbaniak, 2010. s. 119). Rotacja funkcjonalna ma miejsce wtedy, gdy zwolnienie pracownika korzystnie wpływa na wzrost wartości przedsiębiorstwa – gdy efektywność zwalnianych pracowników jest niska, zaś możliwość pozyskania nowych, o wyższej efektywności, duża. Rotacja dysfunkcjonalna wiąże się z utratą pracowników o wysokich kompetencjach, pracujących bardzo efektywnie;

– możliwą do uniknięcia i niemożliwą to uniknięcia (*avoidable, unavoidable*) (Abelson, 1987). Rotacja możliwa do uniknięcia to taka, na przyczynę której firma ma wpływ, natomiast rotacja z przyczyn niezależnych od firmy nazwana jest niemożliwą do uniknięcia;
– nieuzasadnioną (nadmierną) powodowaną zazwyczaj złą polityką kadrową (np. nieobiektywnymi ocenami pracowników, złymi stosunkami pracy, złymi warunkami pracy, złym systemem wynagradzania (Urbaniak, 2010. s. 119)).

W artykule zostanie omówiona rotacja dobrowolna pracowników, która jest związana z negatywnymi skutkami dla organizacji. Rotacja dobrowolna pracowników jest jednym z kluczowych wskaźników dla sprawnego funkcjonowania firmy. Pociąga za sobą znaczne koszty, zarówno te bezpośrednie, jak i pośrednie – ukryte wewnątrz organizacji (tabela 1).

Tabela 1. Koszty związane z rotacją dobrowolną pracownika

Koszty przed odejściem	**Koszty poszukiwań nowego pracownika**	**Koszty wdrożenia do pracy**
spadek zaangażowania osoby, która podjęła decyzję o odejściu z pracy	koszt przygotowania i emisji ogłoszeń o pracę	czas, jaki osoba poświęci na zapoznanie się z firmą, obowiązkami i procedurami
czas, który osoba odchodząca poświęci na przekazanie swojej wiedzy i obowiązków	czas potrzebny na selekcję napływających aplikacji	czas innych pracowników potrzebny na przeszkolenie nowej osoby
czas osoby odchodzącej, jak również zespołu poświęcony na pożegnania i rozmowy o zmianie pracy	czas potrzebny na rozmowy kwalifikacyjne (często po kilkanaście spotkań)	koszt zakupu indywidualnych pomocy w pracy np. ubrań służbowych czy własnych słuchawek dousznych
	czas potrzebny na sprawdzenie referencji, uzgodnienie warunków z wybraną osobą oraz przygotowanie umowy	

Źródło: Sedlak, 2017.

W tabeli 1 pokazano, że rotacja pracowników może niekorzystnie wpływać na funkcjonowanie przedsiębiorstwa, co może przejawiać się w: wysokich kosztach przyuczenia nowych pracowników, spadku wydajności pracy, spadku zdolności do kreowania innowacji itp. Oprócz tych kosztów można wyróżnić również utracone

korzyści dotyczące wszystkich obszarów zarządzania zasobami ludzkimi jak również funkcjonowania firmy:
- koszt utraconej wiedzy, która nie została przekazana przez odchodzącego pracownika,
- czas przestoju w wykonywaniu niektórych obowiązków (jeżeli stary pracownik odszedł, a my musimy wciąż czekać na nową osobę),
- tymczasowe obciążenie pozostałych pracowników obowiązkami odchodzącej osoby,
- spadek satysfakcji klienta (wewnętrznego lub zewnętrznego) spowodowany niższym poziomem obsługi wywołanym przez odejście pracownika,
- odejście pracownika negatywnie wpływa na nastroje osób pozostałych w zespole,
- pracownik, który odszedł, może werbować byłych współpracowników do swojej nowej firmy (Sedlak, 2017).

Wymienione skutki obniżają konkurencyjność przedsiębiorstwa i jego pozycję rynkową, tym samym powodują spadek jego efektywności. Szacuje się, że koszty rotacji to od 30% do 200% wynagrodzenia rocznego pracownika (Philips, Edwards, 2009; Sedlak, 2017). Skoro koszty odejścia pracowników są tak duże, każda organizacja powinna szczególnie dbać o swoich interesariuszy wewnętrznych.

Pracownicy mogą odchodzić z przedsiębiorstwa z powodu niskich wynagrodzeń, braku możliwości awansu, złych warunków pracy, braku lub niskich świadczeń socjalnych itp. (Janik, 2017).

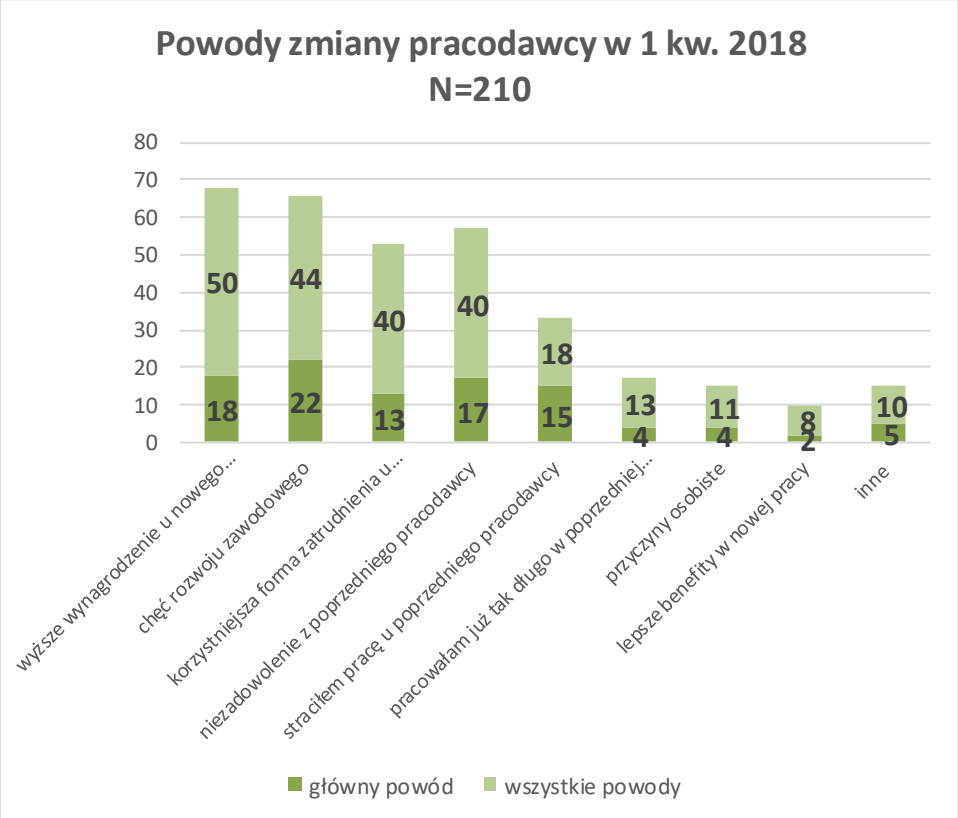
Nie wszyscy zatrudnieni odchodzą z przedsiębiorstwa z powodów finansowych, większość z pracowników zmienia pracodawcę z pozafinansowych powodów, do których można zaliczyć:
- treść pracy (rozczarowanie zakresem obowiązków),
- brak informacji zwrotnej na temat własnej pracy,
- brak zaangażowania pracownika
- brak perspektyw rozwoju,
- nadmierny stres w pracy,
- zachwiana równowaga między pracą a życiem osobistym,
- sposób zarządzania organizacją (m.in. rodzaj przywództwa, sprawiedliwość, wyznaczane cele) (Holtom, Mitchell, Lee, Eberly, 2008).

Wysokie wynagrodzenie nie będzie wystarczającym motywatorem dla pracowników, jeśli postrzegają kulturę organizacyjną jako niszczącą ich rozwój nie tylko zawodowy, ale też osobisty, gdy naruszane jest ich poczucie godności, brakuje współuczestnictwa w przygotowywaniu zmian w firmie (Rok, 2017).

Polski rynek pracy ma obecnie trzy cechy charakterystyczne: niskie bezrobocie, rosnące zarobki i wyraźną rotację pracowników. Na rosnącą rotację wpływ ma malejące bezrobocie, dające pracownikom większą siłę na rynku pracy. Większa liczba miejsc pracy powoduje, że pracownik ma więcej możliwości na znalezienie pracy lepiej płatnej i bardziej dopasowanej do jego oczekiwań. W Polsce według GUS w I kwartale 2018 r. 253 tys. pracowników poszukiwało innej pracy niż obecnie wykonywana, to o 28 tys. więcej niż w IV kwartale 2017 (GUS, 2018).

Główną przyczyną było poszukiwanie lepszych warunków finansowych (aż 141 tys. osób, a w IV kwartale 2017 r. – 114 tys. pracowników) natomiast z obawy przed utratą obecnej pracy – 9 tys. pracowników w 2018 r., a w IV kwartale 2017 r. – 10 tys. osób (GUS, 2018).

Na rysunku 1 zaprezentowano powody rotacji dobrowolnej pracowników. Z badań wynika, że głównym powodem jest wyższe wynagrodzenie u nowego pracodawcy, na drugim miejscu znajduje się chęć rozwoju zawodowego pracownika. Ważnym powodem dla pracowników była zmiana pracy ze względu na korzystniejszą formę zatrudnienia oraz niezadowolenie z poprzedniego pracodawcy.



Rys. 1. Powody zmiany pracodawcy (GUS, 2018)

Bardzo wiele czynników wpływa na rotację dobrowolną pracowników. Niekiedy główną przyczyną są konflikty interpersonalne między przełożonym czy pracownikami. W innym przypadku na odejście pracownika z firmy wpływa bardzo wiele czynników równocześnie. Należy więc zidentyfikować konkretne czynniki powodujące niezadowolenie pracownika, czyli poznać przyczyny chęci odejścia.

3. SPOSOBY ZAPOBIEGANIA ROTACJI PRACOWNIKÓW W PRZEDSIĘBIORSTWACH

Zapobieganie rotacji pracowników od zawsze było związane ściśle z motywowaniem, modelami motywacyjnymi, z sytuacją kształtującą się na rynku pracy, a także ze strukturą społeczeństwa. Trzy zasadnicze modele motywacyjne wyróżniane w literaturze zarządzania to:
– model tradycyjny (naukowy),
– model stosunków międzyludzkich,
– model zasobów ludzkich (Madsen, 1980, s. 611-625).

W tabeli 2 porównano modele motywacyjne.

Tabela 2. Porównanie modeli motywacyjnych

Charakterystyka modelu	**Model tradycyjny (naukowy)**	**Model stosunków międzyludzkich**	**Model zasobów ludzkich**
Prekursorzy modelu	naukowa szkoła organizacji pracy F.W. Taylora	Elton Mayo	Rensis Likert oraz Douglas McGregor
Główna cecha modelu	porównanie pracy człowieka do pracy maszyny	wpływ środowiska pracy na wydajność pracowników	model łączy założenia modelu tradycyjnego z modelem stosunków międzyludzkich
Charakterystyka modelu	maksymalizacja wydajności i efektywności pracowników; minimalizowanie kosztów	nacisk na potrzeby społeczne pracowników (poczucie przynależności, uczestnictwo w działalności zespołu)	wykorzystanie czynników motywujących w celu uzyskania obustronnych korzyści dla organizacji i pracownika
Motywatory	motywowanie negatywne	podważenie uniwersalności motywatorów płacowych, motywowanie za pomocą motywatorów niematerialnych	zróżnicowanie czynników motywujących w zależności od potrzeb pracownika
Decyzyjność	decyzje były podejmowane tylko przez kierowników	pewien zakres samodzielności i niezależności w wykonywaniu codziennych obowiązków	większa decyzyjność pracowników w zależności od ich potrzeb i osobowości

Opracowane na podstawie: Jemielniak, Latusek, 2005, s. 23-25; Koźmiński, 1996, s. 315, 316; Penc, 1998, s. 176; Różański, 2014, s 15-16; Griffin, 1996, s. 80-81.

Tworzenie nowych modeli motywacyjnych wynikało z potrzeby dostosowania się pracodawców do struktury społeczeństwa oraz sytuacji na rynku pracy. Na przełomie XIX i XX wieku, gdy społeczeństwo było wysoce zindustrializowane

pracownicy stronili od zmiany pracy, niezależnie, czy zmiana ta była spowodowana decyzją pracownika czy pracodawcy, wobec tego przedsiębiorstwa nie liczyły się z potrzebami pracowników, którzy tych potrzeb nie manifestowali w obawie przed zwolnieniem z pracy. W miarę rozwoju gospodarki, powstawania kolejnych zakładów pracy i lepszego adaptowania się pracowników do zmian, rynek nastawiony na pracodawców przekształcał się w rynek nastawiony na pracowników, co skutkowało koniecznością zmiany myślenia organizacji; zaowocowało to powstaniem modeli stosunków międzyludzkich oraz zasobów ludzkich, w których potrzeby pracownika grały coraz większa rolę. W czasach współczesnych, w dobie niskiego bezrobocia, społeczeństwa bardzo szybko adaptującego się do zmian oraz stawiającego wysokie, trudne do zaspokojenia wymagania wobec siebie i innych, pracodawcy zmuszeni są wręcz do walki o pracownika i konkurowania się w sposobach na zminimalizowanie rotacji pracowników. Naprzeciw potrzebom organizacji wychodzi employer branding, który może być bardziej kompleksowym i pokrywającym szerszy obszar działania przedsiębiorstwa, kolejnym stopniem ewolucji modeli motywacyjnych.

4. *EMPLOYER BRANDING* – SPOSÓB NA ZATRZYMANIE PRACOWNIKÓW

Życie zawodowe jest jednym z podstawowych obszarów aktywności ludzi, ważne jest więc zaspokojenie potrzeb z niego płynących – zwłaszcza potrzeb wyższego rzędu (zaspokojenie potrzeb niższego rzędu powinno wynikać z samego faktu pracowania). Zgodnie z założeniami najnowszego modelu motywacyjnego, modelu zasobów ludzkich, pracownik zadowolony ze swoich obowiązków będzie wykonywał swoją pracę efektywnie, chętnie przychodził do pracy i rozwijał się w wybranych i odpowiadających sobie płaszczyznach, stając się coraz bardziej wartościowym pracownikiem dla przedsiębiorstwa. Z pomocą organizacjom wychodzi *employer branding*, który według literatury to: „całokształt działań wewnętrznych i zewnętrznych firmy związany z zarządzaniem społecznym potencjałem organizacji, kształtowaniem jego wielkości i struktury oraz doskonaleniem dzięki tworzeniu korzystnych warunków dla angażowania się pracowników w działalność przedsiębiorstwa i podnoszenie jego efektywności rynkowej oraz pozyskiwaniu właściwych pracowników z rynku pracy" (Baruk, 2006, s. 13). Jest on również określany jako: „wszystkie działania, jakie podejmuje organizacja, skierowane do obecnych oraz potencjalnych pracowników, mające na celu budowanie jej wizerunku jako atrakcyjnego pracodawcy, a także wspierające jej strategiczne cele biznesowe" (Kozłowski, 2012, s. 13). Istotą koncepcji *employer branding* jest stworzenie idealnego miejsca pracy dla aktualnych pracowników, postrzeganych jako nabywcy wewnętrzni oraz przyszłych pracowników, postrzega-

nych jako nabywcy zewnętrzni. Firmy tworzą swój własny profil osobowościowy bazując na wyjątkowości pracowników, ich wartościach, nawykach, normach, przyzwyczajeniach oraz zdolnościach i umiejętnościach. Zasoby wnoszone przez pracowników, odpowiednio kształtowane i rozwijane przez organizację, mogą być podłożem do zbudowania oryginalnej i niepowtarzalnej kultury organizacyjnej, dzięki której możliwe będzie złączenie ogółu pracowników w zgrany zespół, realizujący wspólnymi siłami cele organizacji (Baruk, 2006, s. 11).

Cele działań *employer branding* wynikają z jego założeń i można je podzielić na elementarne i wtórne. Podział ten nie wynika jednak z rang tych celów lecz z zależności pomiędzy nimi – cele wtórne są realizowane jako skutek działania celów pierwotnych. Cele pierwotne *employer branding* to:

– zidentyfikowanie potrzeb aktualnych pracowników,
– zidentyfikowanie potrzeb potencjalnych pracowników,
– obserwowanie zmian zachodzących w rozpoznanych potrzebach, tempa ich zachodzenia, kierunku oraz tempa w jakim zachodzą,
– zaspokajanie zbadanych potrzeb w taki sposób, aby sprzyjało to równoczesnej realizacji celów organizacji.

Cele wtórne *employer branding* to:

– stworzenie wizerunku organizacji jako atrakcyjnego pracodawcy i utrwalenie takiego wizerunku, traktującego obecnych i potencjalnych pracowników jako partnerów, a nie podwładnych,
– pozyskiwanie pracowników, których cechy osobowości przesądzają o oryginalnej kulturze organizacyjnej przedsiębiorstwa,
– wspieranie i zachęcanie do aktywności i kreatywności wszystkich pracowników organizacji przez stworzenie im warunków motywujących do wykorzystywania ich umiejętności i zdolności,
– nawiązywanie i utrzymywanie więzi z otoczeniem organizacji,
– podtrzymywanie relacji z byłymi pracownikami po ich odejściu z firmy, nie tylko tym dobrowolnym (Baruk, 2005, s. 217).

Wizerunek pracodawcy jest kreowany przez spostrzeżenia dwóch grup: obecnych pracowników oraz pracowników byłych i potencjalnych. Marketing skierowany do pracowników obecnych jest nazywany marketingiem wewnętrznym. Wizerunek firmy tworzony przez tych pracowników jest tworzony przez ich relacje ze współpracownikami (relacje poziome) oraz z przełożonymi (relacje pionowe). Wykreowanie i utrwalenie wizerunku atrakcyjnego pracodawcy wymaga od kierownictwa czegoś więcej niż zaspokojenie podstawowych potrzeb – konieczne jest wykazanie empatii i zrozumienia potrzeb, zachowań i uczuć innych osób. Konieczne jest również zapewnienie przepływu aktualnych, prawdziwych i zrozumiałych informacji, przejrzyste szanse rozwoju adekwatne do potrzeb, możliwość realnego wkładu w wyniki przedsiębiorstwa, co umożliwi pracownikowi zidentyfikowanie się z celami firmy. Marketing zewnętrzny jest skierowany do byłych oraz potencjalnych pracowników. Głównym czynnikiem wpływającym na postrzeganie firmy przez odbiorców zewnętrznych jest przede wszystkim personel, więc należy

najpierw zadbać o marketing wewnętrzny – pracownik mający złą opinię o swoim pracodawcy przekaże tę opinię, świadomie bądź nie, dalej, poza przedsiębiorstwo. Na postrzeganie firmy wpływa również język jej komunikacji – proste i skrócone formy językowe oddziałują lepiej niż techniczne opisy. Ważne jest również antropomofrizowanie przedsiębiorstwa, nadawanie mu ludzkich atrybutów i utożsamianie go z ludźmi w nim pracującymi (Baruk, 2006, s. 57-59).

Stosowanie działań *employer branding* jest bardzo przydatne w osiągnięciu celów przedsiębiorstwa. Aby rozwijać employer branding w przedsiębiorstwie ważne jest: delegowanie uprawnień i usamodzielnianie pracowników, a także umożliwienie im partycypacji w życiu przedsiębiorstwa. Im lepszą opinię ma pracodawca tym łatwiej jest mu przyciągnąć do siebie szersze grono potencjalnych pracowników, a co za tym idzie wybrać tego, który najlepiej spełnia jego oczekiwania (Skarboń, 2001, s. 42). Aby zaspokoić potrzeby odbiorców działań *employer branding* konieczna jest identyfikacja ich oczekiwań, a następnie zaoferowanie motywatorów, które te potrzeby zaspokoją. Przełoży się to pozytywnie na wizerunek organizacji na rynku pracy – firma będzie zauważana jako dbająca o rozwój i potrzeby pracowników. Najważniejsze jest zidentyfikowanie indywidualnych celów pracowników; cele wspólne, takie jak otrzymywanie wynagrodzenia są oczywiste i nie powinny wymagać identyfikacji (Ober, 2016). Cele nabywców wewnętrznych są dużo łatwiejsze do zidentyfikowania niż cele nabywców zewnętrznych – w przypadku nabywców zewnętrznych nie znamy całej grupy badawczej i nie zawsze mamy możliwość przeprowadzenia badań. Zasadniczymi etapami zaspokajania potrzeb odbiorców zewnętrznych są: identyfikacja odbiorców zewnętrznych i ich oczekiwań zawodowych i osobistych, opracowanie, testowanie, modyfikowanie oraz zatwierdzenie produktów personalnych, a następnie ich pozycjonowanie, opracowanie procedury ich dostarczania i wreszcie badanie zadowolenia odbiorców tych produktów oraz zmian w ich oczekiwaniach zawodowych i osobistych (Baruk, 2006, s. 83).

Ważnym czynnikiem dla działań typu *employer branding* jest komunikacja, odbywająca się nie tylko na poziomie werbalnym, ale również przez notatki, biuletyny czy listy. Należy zadbać o to, aby przekazywane informacje były w dobry sposób przekazywane, odbierane oraz odkodowywane, zarówno przez pracodawcę jak i pracownika. Odpowiednia komunikacja pozwala poznawać potrzeby pracowników, ich zdolności oraz potencjał. Dzięki dobremu przepływowi informacji pracownicy efektywniej wykonują, znają i rozumieją swoje obowiązki, a komunikacja w przedsiębiorstwie przebiega bez przeszkód (Baruk, 2006, s. 127).

Modelowe założenia *employer branding* przedstawiają się następująco:

– Każdy pracownik jest wewnętrznym klientem organizacji. Satysfakcja pracowników jest równie istotna jak w przypadku marketingu nastawionego na konsumentów. Pracownik jest niezwykle ważny dla pracy organizacji i jakości świadczenia jej usług.
– Na rynku wewnętrznym występują przynajmniej dwa podmioty, czyli pracodawca i pracownik; obydwoje są niezbędni do realizacji celów przedsiębior-

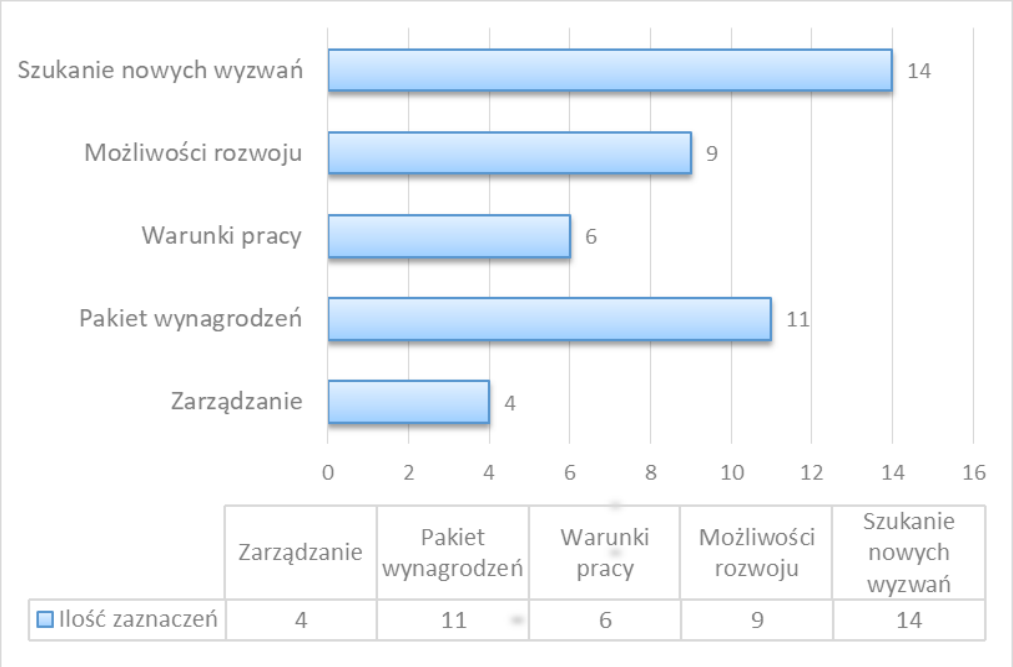
stwa. Pracownik daje swoje kompetencje, umiejętności, czas zaangażowanie, lojalność, natomiast pracodawca udostępnia miejsce pracy i daje korzyści wynikające z wykonywania pracy.
– Każde przedsiębiorstwo posiada swój wewnętrzny rynek, którym są pracownicy posiadający swoje kompetencje, zachowania, potrzeby i ambicje.
– Pracownicy kształtują wizerunek przedsiębiorstwa, dbają o jego rozwój i decydują w dużej mierze o jego konkurencyjności na rynku (Berry, 2002, s. 77)

5. PREZENTACJA WYNIKÓW BADAŃ

Badania przeprowadzono w firmie, która jest spółką zajmującą się transportem morskim oraz pasażerskim. Jako źródła wtórne wykorzystano badanie Bearinga z 2015 roku oraz wywiady fakultatywnie udzielane przez pracowników podczas ostatniego dnia ich pracy w firmie – owe wywiady były zbierane od 2015 roku. Wykorzystano również autorski kwestionariusz ankietowy Employee Satisfaction Survey.

Badanie Bearinga jest to badanie w formie ankietowej stworzone specjalnie na potrzeby badanego przedsiębiorstwa i odbywa się we wszystkich oddziałach należących do tej grupy co 2 lata. Ankieta ma na celu zbadanie obszarów należących do środowiska pracy. Badanie przeprowadzane jest przez firmę zewnętrzną, jest w języku angielskim i składa się z pytania tabelarycznego o treści: „Zaznacz w skali od 1 do 7, jak bardzo zgadzasz się z poniższymi stwierdzeniami". Przy każdym zdaniu można również zaznaczyć możliwość „nie mam zdania". Stwierdzenia są podzielone na 12 kategorii: satysfakcja i motywacja, lojalność, zdanie o firmie, twoje zadania, warunki pracy, rozwój osobisty i zawodowy, dział, współpracownicy i współpraca, komunikacja, cele i działania następcze, bezpośredni przełożony, klient, kapitał społeczny. Analiza badania Bearinga przeprowadzonego w 2015 roku w przedsiębiorstwie będącym przedmiotem badań pozwoliła na określenie sytuacji, jaka miała miejsce dwa lata temu, ankieta Employee Satisfaction Survey nakreśliła obecny poziom satysfakcji pracowników, natomiast *exit interviews* umożliwiły zaobserwowanie oraz wyznaczanie ewentualnych trendów występujących w okresie między tymi dwoma badaniami. Badanie Bearinga pokazało, że pracownicy, którzy uważają się za osoby pracowite i sumiennie spełniające swoje obowiązki, są zadowoleni z warunków pracy, czyli z czynników wchodzących w skład otoczenia pracy oraz z relacji ze współpracownikami. Wysoko oceniono jakość kontaktu z klientami oraz deklarację poczynienia dodatkowego wysiłku, jeśli zajdzie taka konieczność. Negatywnie oceniono oferowane możliwości rozwoju, przejrzystość ścieżki kariery, motywację w codziennej pracy, a także zaufanie wobec oświadczeń kierownictwa.

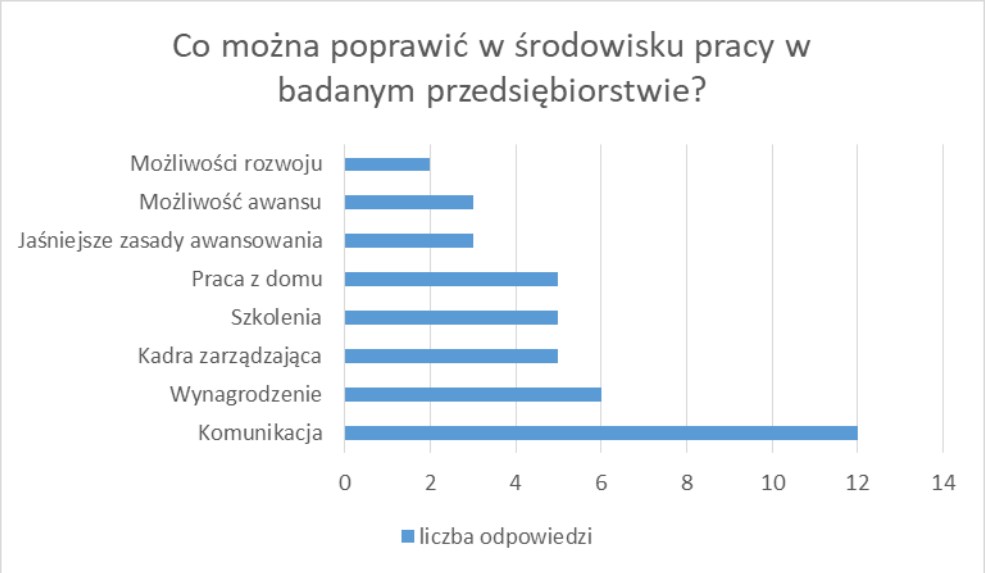
Exit interview jest to wywiad przygotowany i przeprowadzany przez zespół HR z pracownikiem, który zdecydował się opuścić przedsiębiorstwo. Głównym celem jest zidentyfikowanie przyczyn, przez które pracownik odchodzi z organizacji. Dzięki tym danym można poprawić te obszary działalności firmy, które negatywnie wpływają na motywację oraz zaangażowanie pracowników, a tym samym zmniejszyć dobrowolną rotację pracowników. W roku 2016 oraz do pierwszej połowy roku 2017 dwadzieścia osiem osób zdecydowało się wziąć udział w *exit interview*, natomiast przed rokiem 2016 udział wzięły 53 osoby. *Exit interviews* potwierdzają wyniki uzyskane w 2015 roku podczas badania Bearinga – pracownicy najbardziej zadowoleni są ze środowiska pracy, środowiska społecznego oraz współpracy z kolegami. Jako czynniki mające największy wpływ na decyzję o odejściu z przedsiębiorstwa odchodzący pracownicy wskazali chęć poznania czegoś nowego, niezadowalający pakiet wynagrodzeń oraz niewystarczające możliwości rozwoju zawodowego oraz osobistego.



Rys. 2. Powody odejścia z badanego przedsiębiorstwa (Bartecki, Dudziak, 2018)

Pracownicy wypełniający *exit interviews* również zwracali na to uwagę, twierdząc, że nie znają swoich możliwości rozwoju w przedsiębiorstwie oraz że ich ścieżka kariery jest niewyraźna. Wysoko oceniano natomiast relacje ze współpracownikami oraz kontakt z przełożonym.

Badanie Employee Satisfaction Survey zostało przeprowadzone w październiku 2017 roku. Badanie miało postać ankiety, składającej się z pytań otwartych oraz zamkniętych. Udział w badaniu był dobrowolny, a wszystkie odpowiedzi były przesyłane w sposób anonimowy. Głównym celem Employee Satisfaction Survey było pozyskanie danych na temat poziomu zadowolenia pracowników odnośnie do wybranych obszarów działalności przedsiębiorstwa. Identyfikacja czynników, które według personelu stanowią atuty organizacji oraz tych, które stwarzają obawy oraz niepokój. Dzięki tym danym możliwe staje się rozpoznanie potrzeb oraz oczekiwań pracowników, co umożliwia działania, które zmniejszą dobrowolną rotację pracowników oraz podwyższą ich zaangażowanie. Łącznie udział wzięło 96 pracowników z 14 różnych zespołów. Przeprowadzone w 2017 roku badanie Employee Satisfaction Survey pokazało, że wyżej wymienione możliwości rozwoju osobistego i zawodowego nie uległy poprawie – ponownie zostały najniżej ocenione przez pracowników. Na podobnym poziomie została oceniona znajomość ścieżki kariery. Oprócz niezadowolenia z możliwości rozwoju badanie Employee Satisfaction Survey wskazało, że pracownicy nie czują, aby ich praca i wysiłki były doceniane.



Rys. 3. Powody odejścia z badanego przedsiębiorstwa (Bartecki, Dudziak, 2018)

W myśl koncepcji *employer branding* pracownicy powinni brać udział w procesie konstruowania systemu motywacyjnego – dobrą okazją do tego są odbywające się w przedsiębiorstwie co pół roku oceny pracowników, podczas których pracownicy są nie tylko oceniani, ale również rozmawiają o swojej przyszłej ścieżce roz-

woju. Oceny odbywają się w formie dwugodzinnej rozmowy z liderem zespołu, często w obecności menedżera działu. Roczna ocena odbywa się na krótko przed podwyżkami, w momencie gdy budżet na wynagrodzenia jest ustalony i pracownicy nie mają dużej możliwości efektywnego zaprezentowania swoich oczekiwań płacowych; gdyby roczne oceny odbywały się wcześniej można by porozmawiać z pracownikami o ich oczekiwaniach oraz określić w jakim stopniu firma jest w stanie je spełnić. Ważne jest również zbieranie pomysłów usłyszanych od pracowników na zespołowych spotkaniach – niedawno pracownicy zaproponowali możliwość pracy z domu dwa dni w miesiącu, na co firma się zgodziła, co pozytywnie wpłynęło na jej wizerunek w oczach pracowników. Ważne jest również, aby przedsiębiorstwo pomyślało jak wykorzystać obszar swojego działania do zaoferowania swoim pracownikom niepowtarzalnych na rynku pracy benefitów – obecnie firma dysponuje pakietem benefitów, nie wyróżnia on się jednak spośród innych pakietów na rynku pracy.

W badaniach pracownicy skarżą się na niejasność swojej ścieżki kariery – jest to sygnał, że istniejący system ocen jest niedoskonały i wymaga modernizacji. Tutaj również opinia pracowników jest bezcenna, ponieważ to pracownicy mogą najlepiej stwierdzić czego, ich zdaniem, brakuje systemowi ocen i konstruowaniu ścieżki kariery. Ze ścieżką kariery bezpośrednio powiązany jest system doskonalenia personelu – możliwości rozwoju osobistego i zawodowego również zostały nisko ocenione przez pracowników. Jest to obszar szczególnie związany z koncepcją *employer branding*, według których twierdzi się, że rozwój pracowników niesie obopólne korzyści dla organizacji i jej pracowników. Warto więc oferować pracownikom możliwość usprawniania procesów, które wykonują, w przypadku gdy mają wiedzę, jak to zrobić, a jeśli nie mają takiej wiedzy – organizować szkolenia, które dostarczą potrzebne umiejętności. Ważne jest również organizowanie innowacyjnych projektów, wymagających od pracowników twórczego myślenia, ograniczać należy projekty, które opierają się na powtarzalności wykonywanych operacji.

System rekrutacji pracowników jest dobrze zorganizowany – rekrutacja odbywa się wewnątrz i na zewnątrz organizacji, przedsiębiorstwo zatrudnia konsultanta do spraw rekrutacji, rozmowy rekrutacyjne odbywają się w obecności lidera zespołu, do którego ma trafić potencjalny kandydat, w rozmowach na kluczowe stanowiska bierze udział również menedżer działu, w trakcie rozmów badane są wymagane na danym stanowisku kompetencje, rozmowa jest niesformalizowana, nawiązywana jest partnerska relacja. Kandydat jest informowany zarówno o pozytywnym, jak i negatywnym wyniku w ciągu tygodnia od odbycia rozmowy. W danej chwili usprawnienie procesu rekrutacji nie jest konieczne, konieczne jest zminimalizowanie potrzeby rekrutacji, wynikającej z dużej rotacji pracowników w przedsiębiorstwie.

Przeprowadzone badanie wskazały również na niezadowolenie pracowników z komunikacji w przedsiębiorstwie – pracownicy byli głównie niezadowoleni z relacji z bezpośrednim przełożonym oraz z kadrą menedżerską. Bardzo ważna jest transparentność – niedopuszczalne są sytuacje, kiedy pracownicy dowiadują

się o działaniach, które wpłyną na ich pracę drogą przypadku lub w momencie, kiedy zmiany są już zatwierdzone i nie ma możliwości ich przedyskutowania i edytowania. Już podczas planowania zmian na szczeblu kierowniczym trzeba mieć na uwadze satysfakcję kadry pracowniczej – obciążanie pracowników procesami monotonnymi wbrew ich woli ogranicza ich rozwój i negatywnie wpływa na ich satysfakcję. W przypadku zespołów, które są niezadowolone z komunikacji ze swoim liderem należy przeprowadzić rozmowę z owym liderem i jego zespołem i spróbować poznać przyczynę tego niezadowolenia. Warto pamiętać o możliwości szkoleń dla liderów – pomogą one ukształtować styl zarządzania oraz wskażą jak komunikować się z pracownikami (Bartecki, Dudziak, 2018).

Warto również pamiętać, że moment złożenia wypowiedzenia umowy przez pracownika nie musi oznaczać definitywnego końca współpracy. W momencie złożenia wypowiedzenia należy podjąć próbę odnalezienia przyczyny takiej decyzji przez rozmowę z pracownikiem, liderem jego zespołu oraz menedżerem i spróbować przekonać pracownika do zmiany jego decyzji. Ważne jest, aby zaoferować pracownikowi wydostanie się spod wpływu czynnika, który powodował jego decyzją o zmianie pracy, nawet jeśli było to spowodowane czynnikiem finansowym – Saratoga Institute (obecnie PwC) szacuje, że zrekrutowanie nowego pracownika kosztuje średnio 2640 zł, jego pozyskanie i wyszkolenie wymaga czasu i powoduje dodatkowe koszty na poziomie sięgającym rocznego wynagrodzenia na danym stanowisku (PwC, 2015). W przypadku gdy odejście pracownika jest nieuniknione, należy zadbać o rozstanie się z nim w przyjaznej atmosferze, zapewnić o możliwości i chęci ponownego zatrudnienia. Warto pamiętać o kontakcie z byłymi pracownikami – są oni odbiorcami zewnętrznymi działań przedsiębiorstwa.

6. PODSUMOWANIE

Zarządzanie zasobami ludzkimi jest dziedziną podlegającą nieustannym zmianom. Jest to spowodowane zmianami czynnika ludzkiego, wywołanymi z kolei przez ciągłe zmiany w otaczającym nas świecie, wpływającymi na wszystkie aspekty naszego życia i zwiększającymi różnice międzypokoleniowe. XXI wiek wprowadza na rynek pracy nowe, bardzo zróżnicowane pod każdym względem pokolenie, stawiające wysokie wymagania wobec społeczeństwa w którym żyje, a więc i wobec organizacji w której pracuje. Zaspokajając te wymagania, organizacje muszą pamiętać również o swoich starszych pracownikach, a więc im większa amplituda i im szerszy histogram wieku pracowników, tym trudniejsze jest to zadanie.

Koncepcja *employer branding* mówi o kierowaniu działań marketingowych zarówno do odbiorców wewnętrznych (obecnych pracowników) jak do zewnętrznych (pracowników byłych i potencjalnych). Priorytetem jednak są pracownicy obecni, gdyż to oni współtworzą wizerunek organizacji na rynku pracy. Jeśli obecni pra-

cownicy będą nieusatysfakcjonowani ze swojej pracy, a odbiorcy zewnętrzni będą otrzymywać komunikaty, że przedsiębiorstwo jest atrakcyjnym pracodawcą, to po skonfrontowaniu się z negatywnymi opiniami obecnych pracowników odbiorcy zewnętrzni mogą poczuć się oszukani.

Wykorzystane badania oraz wywiady udzielane przez pracowników odchodzących z przedsiębiorstwa zostały przeprowadzone na przestrzeni lat 2015-2017, dzięki czemu możliwa stała się ocena obserwowanych czynników w dłuższym okresie. Badanie Bearinga, które miało miejsce w 2015 roku nakreśliło sytuację panującą w przedsiębiorstwie 2 lata temu oraz stało się punktem wyjścia przy analizowaniu pozostałych badań. Przeprowadzone w 2017 roku badanie Employee satisfaction survey przedstawiło obecną satysfakcję pracowników oraz pozwoliło ocenić, czy czynniki wcześniej definiowane jako negatywnie wpływające na rotacje pracowników uległy poprawie. Przeprowadzane przez dział HR *exit interviews* pozwoliły natomiast obserwować i wyznaczać ewentualne tendencje pojawiające się w okresie między wspomnianymi badaniami.

Analiza badań pozwoliła zidentyfikować czynniki, które przyczyniają się w największym stopniu do dobrowolnej rotacji pracowników. Dzięki zbliżonym do siebie pytaniom w poszczególnych ankietach oraz wywiadach możliwe było potwierdzenie, że wyniki uzyskane w jednym z badań odpowiadają rezultatom z pozostałych, które przeprowadzono w podobnym okresie. Przykładem takich czynników są możliwości rozwoju osobistego oraz zawodowego, które zarówno w *employee satisfaction survey*, jak i przeprowadzanych w podobnym czasie *exit interwievs*, uzyskały bardzo słabe wyniki. Ponadto w tym przypadku zidentyfikowano również dział, w którym zadowolenie pracowników było na najniższym poziomie. Pracownicy zwracali również uwagę na wykorzystywanie ich kwalifikacji w niewłaściwy sposób, brak docenienia ze strony przełożonych, nieodpowiednio dopasowany poziom wynagrodzenia oraz problemy z komunikacją. Analiza przeprowadzonych badań pozwoliła również na rozpoznanie czynników, które mają pozytywny wpływ na pracowników badanej firmy. W tym przypadku najczęściej wskazywanym czynnikiem były relacje ze współpracownikami, które są podstawą emocjonalnego przywiązania pracownika do przedsiębiorstwa (Bartecki, Dudziak, 2018).

Zatrzymanie pracownika w przedsiębiorstwie przy obecnym stanie rynku pracy (niskie bezrobocie, duża konkurencja, duże zróżnicowanie osobowości pracowników itp.) jest trudnym zadaniem dla przedsiębiorstw; jedne radzą sobie z nim lepiej, inne gorzej. Warto zaobserwować, które przedsiębiorstwa należą do tych radzących sobie lepiej i spróbować zaimplementować podobne rozwiązania, pamiętając, aby zasięgać opinii pracowników przed podjęciem działań – to oni są ich adresatami, więc powinny być one dopasowane do ich potrzeb i w miarę możliwości zindywidualizowane.

Budowanie marki atrakcyjnego pracodawcy to niełatwe zadanie. Jest ono jednak warte wysiłku, ponieważ duża rotacja negatywnie wpływa na markę pracodawcy na rynku pracy, nie tylko w stosunku do zewnętrznych odbiorców marketingu personalnego, ale również wewnętrznych – pozostałych pracowników, obniżając ich

morale oraz pogarszając ich opinie o przedsiębiorstwie jako o pracodawcy, co jest całkowitym przeciwieństwem założeń *employer branding*.

LITERATURA

Abelson, M. (1987). Examination of avoidable and unavoidable turnover. Journal of Applied Psychology, 72(3), 382-386.

Baruk, A. (2005). Rola marketingu personalnego we współczesnym przedsiębiorstwie. Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska. Sectio H. Oeconomia, (39), 211-218.

Baruk, A. (2006). Marketing personalny jako instrument kreowania wizerunku firmy. Warszawa: Wydawnictwo Difin.

Bartecki, T. Dudziak, G. (2018). Badanie czynników wpływających na rotacje pracowników w przedsiębiorstwie DFDS Polska oraz propozycje usprawnień. Niepublikowana praca inżynierska. Poznań: Politechnika Poznańska.

Berry, L. (2002). Relationship marketing of services – perspectives from 1983 and 2000. Journal of Relationhsip Marketing, (1), 59-77.

Bowden, B.G.T. (1951). The Problem of Employee Turnover. Harvard Business Review.

Cascio, W., Boudreau, J. (2013). Inwestowanie w ludzi. Wpływ inicjatyw z zakresu ZZL na wyniki finansowe przedsiębiorstwa. Warszawa: Oficyna a Wolters Kluwer business.

Griffin, R. (1996). Podstawy zarządzania organizacjami. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.

GUS, http://stat.gov.pl/files/gfx/portalinformacyjny/pl/defaultaktualnosci/5475/12/33/1/ informacja_o_rynku_pracy_w_pierwszym_kwartale_2018.pdf (23.06.2018).

Holtom, B.C., Mitchell, T.R., Lee, T.W., Eberly M.B. (2008). Turnover and Retention Research. The Academy of Management Annals, 2(1), 231-274.

Janik, W. (2017). Gospodarka zasobami pracy w przedsiębiorstwie. Lublin: Wydawnictwo Politechnika Lubelska.

Jemielniak, D., Latusek, D. (2005). Zarządzanie: teoria i praktyka od podstaw: ćwiczenia. Warszawa: Wydawnictwo Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania im. Leona Koźmińskiego.

Kozłowski, M. (2012). Employer branding. Budowanie wizerunku pracodawcy krok po kroku. Warszawa: Oficyna Wolter Kluwer.

Koźmiński, A., Piotrowski, W. (1996). Zarządzanie. Teoria i praktyka. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.

Madsen, K. (1980). Współczesne teorie motywacji. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.

Ober, J. (2016). Employer branding – strategia sukcesu organizacji w nowoczesnej gospodarce. Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej Organizacja i Zarządzanie, (95), 345-356.

Penc, J. (1998). Motywowanie w zarządzaniu. Kraków: Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu.

Philips, J.J., Edwards, L. (2009). Managing Talent Retention: an ROI approach. San Francisco: John Wiley & Sons.

Rok, B. (2017). Firma to coś więcej niż maszynka do maksymalizacji zysków. Gazeta Prawna, http://biznes.gazetaprawna.pl/artykuly/1041944,boleslaw-rok-wywiad-csr-spoleczna-odpowiedzialnosc-biznesu-zysk-firma.html (05.01.18).
Różański, A. (2014). Rozwój zasobów ludzkich w organizacji. Lublin: Wydawnictwo Politechniki Lubelskiej, 2014.
Sedlak, P. (2017). Rotacja pracowników – koszty, rodzaje, przyczyny, rynekpracy.pl, Sedlak & Sedlak. Pobrano z https://rynekpracy.pl (05.01.2018).
Skarboń, M. (2001). Marketingowa polityka personalna w usługach. Marketing w Praktyce, (6), 42-45.
Urbaniak, A., Rogozińska-Pawełczyk, A (2010). Strategiczne zarzadzanie zasobami ludzkimi a kształtowanie stosunków pracy. Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.
Woźniak, J. (2016). Fluktuacja informatyków i jej przyczyny w świetle wyników badań. In: T. Oleksyn, B.A. Sypniewska (red.), Zarządzanie zasobami ludzkimi, Refleksje teoretyczne, kwestie praktyczne. Warszawa: Wyższa Szkoła Finansów i Zarządzana, 214-228.

EMPLOYER BRANDING – A MODERN SOLUTION TO THE PROBLEM OF EMPLOYEES TURNOVER

Summary

The main article aim is to present employer branding as a modern solution to the problem of voluntary employee turnover in enterprises. In the first part, the authors will discuss the problem of employee turnover in Polish enterprises – the essence of this phenomenon and factors affecting them, then traditional methods of rotation prevention and employer branding will be presented as a way to keep employees in the company. In the next part, the authors will present the results of the conducted research and will suggest employer branding activities to minimize staff turnover.

Keywords: human resource management, employee turnover, employer branding