



Tom 28/2018, ss. 417-431
ISSN 1644-888X
e-ISSN 2449-7975
DOI: 10.19251/ne/2018.28(27)
www.ne.pwsplock.pl

Zbigniew Malara

Politechnika Wrocławska

Janusz Kroik

Politechnika Wrocławska

DOBÓR, ROZWÓJ, MOTYWACJA JAKO POŁA KSZTAŁTOWANIA EMPLOYER BRANDING – OCENA W ŚWIETLE BADAŃ WŁASNYCH

**CHOICE, DEVELOPMENT AND MOTIVATION AS DETERMINANTS
IN SHAPING THE EMPLOYERS' BRANDING
– ASSESSMENT OF RESEARCH FINDINGS**

Streszczenie

Praca prezentuje kolejne, trzecie wyniki badań wizerunku pracodawcy wśród młodego pokolenia. Poprzednie badania zawierały kontekst zarządzania talentami (2014) oraz wyróżniania się poprzez realizację funkcji personalnej (2015). Przyjęto przypuszczenie, że tendencja do strategicznego traktowania EB nasila się w postrzeganiu tego zjawiska przez pokolenie Y. Przedstawiono syntetyczne zestawienia wyników, odnosząc je do dwóch poprzednich badań. Respondentami były osoby do 45 lat z aglomeracji

Summary

The work presents further, third results of the study of employer's image among a younger generation of employees. Previous research included the context of talent management (2014) distinguishing itself through the implementation of the personnel function (2015). It was assumed that the tendency of a strategic treatment of EB increases in the perception of this phenomenon by the Y generation. Synthetic statements of results are presented referring to the two previous studies. Respondents were people aged

wrocławskiej. Konkluzje potwierdziły to przypuszczenie. W planowanych, kolejnych badaniach weźmie się pod uwagę kontekst branżowy. Przesłanka ta wynika z wstępnych ocen tego zjawiska, przy okazji realizacji prac dyplomowych przez studentów Wydziału Informatyki i Zarządzania Politechniki Wrocławskiej.

Słowa kluczowe: wizerunek, pracodawca, badania, młode pokolenie.

45 or less from Wrocław agglomeration. The conclusions confirmed author's assumption. The industry context will be taken into account in the planned subsequent surveys. This premise results from students' diploma preliminary assessments in the Faculty of Computer Science and Management at the Wrocław University of Technology.

Key words: brand, employer, research, young generation

Wprowadzenie

Pojęcie wizerunku pracodawcy (employer branding, EB) trwale wpisuje się krąg zainteresowań przedsiębiorstw. Ogólnie rzecz biorąc można go określić, jako proces pozycjonowania oraz promowania organizacji, skierowany do pożądanej grupy talentów. Wiele przedsiębiorstw zauważa, że zasadniczą rolę w osiąganiu sukcesu firmy pełni budowanie pozytywnego wizerunku pracodawcy (PWP) [Błaszczak, 2016a]. Kwestia wizerunku jest istotna, ponieważ świadczy on o indywidualnym charakterze przedsiębiorstwa. W niektórych branżach rynek pracy stał się już rynkiem pracownika, który świadomie dokonuje wyboru pracodawcy. Pracownicy mają coraz większe oczekiwania względem pracodawcy i podczas zmiany pracy nie kierują się jedynie oferowanym poziomem wynagrodzenia. Ważne jest dla nich także to, czy pracodawca posiada pozytywną opinię oraz jaka atmosfera panuje w miejscu pracy. Dlatego ważne jest, aby organizacje świadomie podchodziły do budowania swojego wizerunku jako pracodawcy. Internet daje w tym względzie wiele nowych możliwości do prowadzenia działań, związanych z budowaniem wizerunku pracodawcy. Powstało już szereg publikacji na temat budowania wizerunku pracodawcy, zarówno w literaturze polskiej, jak i zagranicznej.

W niniejszej pracy podjęto, na podstawie własnych badań, ocenę przesłanek, jakie kształtują wizerunek pracodawcy, w kontekście trzech obszarów funkcji personalnej; doboru kadr, rozwijania potencjału pracowników oraz motywowania płacowego i pozapłacowego. Są to obszary wykazujące się – wedle autorów – dużym potencjałem dla kształtowania pozytywnego wizerunku.

Pozyskanie pracowników do pracy to pierwszy krok w procesie ich zatrzymania. Proces ten zależy od wielu uwarunkowań. Dostrzega się, że wizerunek pracodawcy zależy – z jednej strony – od praktyki jaką wypracowuje on wobec pracowników, starając się ich zatrzymać – z drugiej – od sposobu informowania o sobie na rynku pracy i wśród potencjalnych kandydatów. Prace w tym kierunku: wizerunek – wizerunek pracodawcy prowadzone są w Katedrze Infrastruktury Zarządzania od wielu lat.¹ Akcenty poprzednich prac dotyczyły odpowiedzialności społecznej (CSR) [Kroik i Kubiński, 2012 s. 270-282; Kroik i Skonieczny, 2014, s. 169-184], postrzegania EB przez młodych wchodzących na rynek pracy, zarządzania talentami [Malara i Kroik, 2016 ,s.33-40].

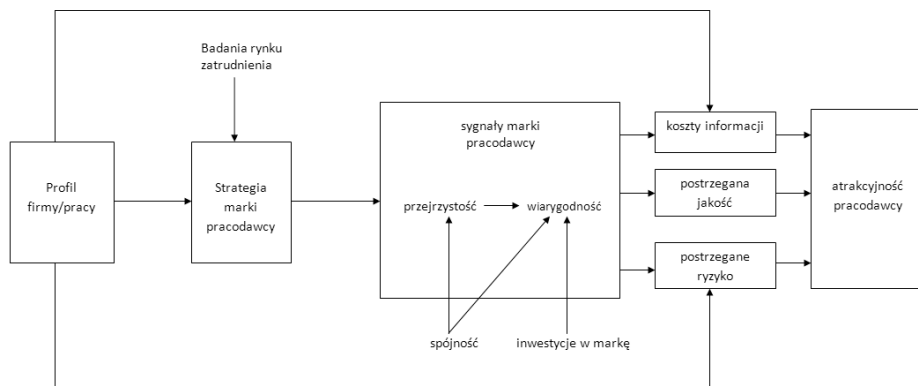
Podjęte badania przeprowadzone w maju 2017 roku, wpisują się w ten nurt i są kolejnym wglądem w postrzeganie EB przez wchodzących na rynek pracy oraz młodych pracowników. Badanie było skierowane do lokalnej społeczności i zostało przeprowadzone na próbie 100 osób. Narzędziem, które zostało wykorzystane do przeprowadzenia badania, był kwestionariusz ankiety, składający się z 18 pytań, o charakterze zamkniętym. Zostały przeprowadzone w drodze anonimowej ankiety on-line [www 1]. Wyniki tych badań odniesiono do uzyskanych wcześniej, w roku 2014 (zarządzanie talentami) i 2015 (porównanie znaczenia komponentów funkcji personalnej) [Kroik i Ziębicki, 2015, s. 390-399]. Wskazują one jednoznacznie, że rośnie znaczenie EB dla młodego pokolenia są wyzwaniem dla sfery HR w przedsiębiorstwie.

1. Istota budowania wizerunku pracodawcy

Znaczenie wizerunku pracodawcy, w sposób dostrzegalny, zaistniało w literaturze i na forum dyskusji praktyków, w latach 90. XX wieku. Stopniowo, jak wspomniano, temat zyskiwał na popularności w pracach naukowych i w komunikacji medialnej [Kozłowski, 2016, s. 13]. Często używa się w popularnych ujęciach angielskiego tłumaczenia tego terminu – employer branding. Zrozumienie zakresu merytorycznego koncepcji EB zaowocowało pojawieniem się szeregu definicji, które zawierają jednakowe sedno. W przeglądzie dokonany przez M. Kantowicz-Gdańską [2009, s.55-65] wymienia się kilka definicji, m.in. określa się employer branding jako wysiłki, które podejmuje organizacja w zewnętrznej oraz wewnętrznej komunikacji, czyniące

¹ Przed grudniem 2014 roku w Zakładzie Zachowań Rynkowych i Przedsiębiorczości Instytutu Organizacji i Zarządzania Politechniki Wrocławskiej kierowanym przez prof. dr hab. inż. Zbigniewa Malareę.

ją pożądanym oraz wyróżniającym się pracodawcą. Wskazuje się istotę EB w pozyskiwaniu zdolnych osób do firmy i sprawienie, że aktualny oraz potencjalny personel będzie utożsamiał się z miejscem pracy oraz osiągał założone wyniki. Inna definicja stwierdza, że są to wysiłki, jakie podejmuje organizacja, aby poinformować obecnych oraz przyszłych pracowników o tym, że jest dla nich odpowiednim miejscem pracy. Syntetycznie określa się employer branding, jako wszystko to, co jest komunikowane (świadomie lub nie) obecnemu lub przyszłemu pracownikowi. Część definicji koncentruje się jedynie na związku pomiędzy wizerunkiem pracodawcy a aktywnością działu HR. Stopniowo przeważa pogląd, że kluczem jest widzenie jego aspektu biznesowego. Zauważa się, w sposób empiryczny, że wzrost pozytywnej pozycji wizerunku jako pracodawcy przekłada się na lepszą ocenę konsumentów oraz partnerów biznesowych [Baruk, 2006, s. 44 – 50]. Owocem zainteresowania się praktyków i badaczy problematyką EB były próby tworzenia jego modeli. Julita Dąbrowska [Dąbrowska 2014, s. 217 – 231] podaje trzy grupy modeli EB: modele outside-in, podkreślające rolę czynników zewnętrznych w procesie budowania marki pracodawcy, modele inside-out, które koncentrują się na badaniu czynników wewnętrznych, tworzących markę pożądanego pracodawcy, modele marki korporacyjnej kreujące markę pracodawcy, w sposób zintegrowany z marką korporacyjną. Prowadzone badania własne (wcześniejsze oraz tu omawiane) zbliżone są do założeń modeli drugiej i trzeciej grupy, jako zintegrowanego podejścia. Jeden z modeli z drugiej grupy stosuje pojęcie atrakcyjności pracodawcy, ale oddaje istotę układu zależności, wspierających tą atrakcyjność. Wsparcie to polega na budowaniu u pracowników poczucia przestrzegania (przez pracodawcę) zasad przejrzystości, wiarygodności, wynikającej z wewnętrznej spójności działań personalnych. Własna propozycja podejścia do badania spójności zaproponowali autorzy niniejszej pracy [Malara i Kroik, 2017]. Sposób ujęcia oddziaływań czynników na wspomnianą atrakcyjność pracodawcy w procesie rekrutacji podano na rysunku 1.

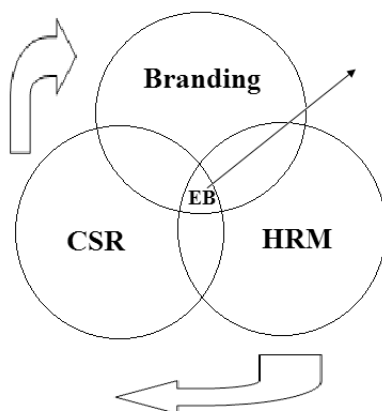


Rys. 1. Atrakcyjność pracodawcy jako pochodna strategii marki pracodawcy (EB) wywodzącej się sygnałów wynikających z praktyki zadań personalnych.

Źródło: Wilden i Gudergan i Lings [2010, s.61].

Działania personalne, tworzące sygnały marki pracodawcy, wypracowuje się w praktyce. Zaczynają się już na etapie doboru kadr, którego skuteczność decyduje o realizacji celów przedsiębiorstwa. Zatrzymanie przyjętych pracowników to całe spektrum wpływu czynników motywacyjnych, ich szans i perspektyw rozwojowych.

Zintegrowane podejście, nastawione na spajanie marki korporacyjnej z pracodawcą, można również znaleźć w wielu postaci. Jedna z nich podano na rys.2. Odnosi się w niej do działań employer branding w organizacjach, które wprowadzają program CSR (społecznej odpowiedzialności biznesu).



Trzy charakterystyki:

- dyscyplina strategicznego procesu branding
- współtorzone wartości
- proces budowania odpowiedzialnych relacji między pracodawcą a pracownikami

Pytania strategiczne:

- Jakie oczekiwania co do marki pracodawcy mają pracownicy a jakie pracodawca?
- Czy te cele i oczekiwania są w konflikcie z celami i interesami innych interesariuszy?
- Jaka jest zależność między marką pracodawcy a marką korporacyjną?

Rys. 2. Zintegrowane podejście do EB jako wspólne pole trzech obszarów aktywności przedsiębiorstwa.

Źródło: Aggerholm, Andersen., Thomsenn [2011, s. 116].

Symboliczne pola CSR, HRM, Branding na rys. 1. i jej wspólna część EB niesie w sobie strategiczne przesłanie. Wynika to z charakterystyk i pytań stawianych przy kształtowaniu marki pracodawcy.

Na te modelowe ujęcia problemu budowy EB nałożyć trzeba konteksty socjologiczne uczestników podażowej rynku pracy, kształtowane przez osoby reprezentujące generację Y [Kozłowski, 2016 s. 23]. Wszystkie podjęte badania (2014,2015,2017) adresowane były do tego pokolenia, które charakteryzuje się swoistymi przymiotami, wpływającymi na sposób postrzegania sygnałów marki pracodawcy i ocenę jego atrakcyjności.

2. Dobór, rozwój potencjału, motywowanie pracowników – perspektywa EB

Wyodrębnione do badań obszary są podstawowym źródłem budowania pozytywnego wizerunku poprzez realizację funkcji personalnej organizacji. Inne obszary, np. ocenianie i organizacja środowiska pracy mają mniejsze znaczenie, co wynika z poprzednich badań autorów. Literatura przedmiotu, w zakresie doboru, jest bardzo bogata i detalicznie opracowana. Wyróżniane fazy doboru; rekrutacja, selekcja i adaptacja na stanowisko pracy są klasykiem rozważań w literaturze przedmiotu. Różne klasyfikacje doboru, jakie akcentują rodzaj sytuacji (kryterium) w doborze kadr, tylko częściowo nachylają się w kierunku wizerunku EB. Nie ma jednoznacznych przesłanek, ale można się pokusić o wycenę opcji, (sytuacji) otrzymanych wg określonych kryteriów, przyjmując za punkt odniesienia model atrakcyjności pracodawcy podany na rysunku. Wykorzystując np. propozycję Tadeusza Listwana [Listwan, 2010], wycena powstających sytuacji mogłaby przebiegać z różną intensywnością kształtowania EB. Pogląd na tę kwestię zawarto w tabeli 1. Ocena ta ma charakter poznawczy.

Podane sytuacje w tabeli 1. są proste w wyprowadzaniu konkluzji, co do pozytywnego EB, ponieważ kryteria mają charakter ogólny i dychotomiczny. Sprawę wyboru kontekstu doboru kadr kształtuje wiele czynników, m.in. charakter rynku pracy. W niektórych branżach jest to „być albo nie być” dla zachowania konkurencyjności [Błaszcyk, 2016b].

Tabela 1. Uwarunkowanie procesu doboru dla kształtowania wizerunku EB

Kryterium wyróżnienia danej metody doboru	Charakterystyka poszczególnych metod doboru	Opis znaczenia (przesłanek) dla pozytywnego kształtowania EB
Jawność zasad i kryteriów wyboru kandydatów	Otwarta: kandydat jest podmiotem, który sam decyduje o przystąpieniu do procedury doboru, istnieje jawność zasad i kryteriów wyboru kandydatów.	Istotna przesłanka dla EB, kluczowa ze względu na założenia modelu atrakcyjności pracodawcy
	Zamknięta: brak znajomości przez kandydatów kryteriów merytorycznych wyboru oraz jawności zasad; występuje element uzgodnień między decydentami.	Daje ograniczenia lub brak przesłanek w kształtowaniu EB
Rodzaj rynku pracy	Wewnętrzna: kandydaci do zatrudnienia są pracownikami danej organizacji	Zamknięcie się. Niewielkie oddziaływanie na EB
	Zewnętrzna: poszukuje się kandydatów na zewnątrz organizacji.	Może mieć podstawowe znaczenie dla EB
Rodzaj źródeł rekrutacji	Niszowa: organizacja chce zatrudnić pracownika o dokładnie wyspecyfikowanych kwalifikacjach szczegółowych (do konkretnych czynności, urzędzeń, procedur); przedsiębiorstwo próbuje dotrzeć do konkretnego segmentu rynku pracy.	Ma znaczenie kontekstowe, selektywna możliwość budowania EB
	Ogólna: przedsiębiorstwo stara się znaleźć pracownika w danym zawodzie, danej specjalności; organizacja odnosi się do ogólnego wizerunku danej profesji na rynku pracy.	Szerokie pole dla rozwijania EB
Bieżące potrzeby kadrowe (popyt) przedsiębiorstwa	Aktywna: organizacja jest podmiotem inspirującym poszukiwania kandydatów do pracy.	Warunek konieczny w strategicznym EB
	Bierna: kandydaci sami się zgłaszają do przedsiębiorstwa, nawet bez wyraźnej potrzeby zatrudnienia ze strony organizacji.	Praktycznie brak jest możliwości rozwijania pozytywnego EB

Źródło: Opracowanie z propozycją wyjściową kryteriów wg Tadeusza Listwana [Listwan, 2010, s.104].

Drugi wybrany obszar kształtowania EB w większym stopniu daje możliwości przedsiębiorstwom. Organizacje, które chcą osiągnąć przewagę kon-

kurencyjną na rynku pracy powinny inwestować w rozwój swojej kadry. Jak już wspomniano wcześniej, staje się to także ważnym czynnikiem, decydującym o zmianie pracy. Pracownicy, dokonując wyboru pracodawcy zwracają uwagę na ofertę możliwości rozwoju, odrzucając te słabsze organizacje lub te, które nie spełniają swoich obietnic. Taki stan rzeczy ma już od kilku lat odbicie w komunikatach. Podkreśla się w nich znaczenie rozwijania potencjału pracowników dla realizacji celów organizacji. Tworzy się ścieżki kariery, programy zarządzania talentami, organizuje szkolenia oraz tworzy się systemy lojalnościowe [Kozłowski, 2016, s. 69]. To wszystko tworzy swoisty pakiet pracowniczych zachęt. To w tym przejawia się zdolność pracodawcy do kształtowania swojego wizerunku. Na to nałożony powinien być ciągły proces dbania o personel, inwestowanie i wykorzystanie jego potencjału, dokonując sprawnie zmian organizacyjnych i strategicznych. Dzięki ustawicznemu zdobywaniu wiedzy i umiejętności możliwe jest przechodzenie na wyższe (bardziej odpowiedzialne) stanowiska w organizacji. Obecnie przy płaskich strukturach robienie „kariery” należy wiązać z awansem poziomym [Smolbik-Jęczmień, 2013, s.236]. Pracownicy rozwijają się w dwóch wymiarach: zawodowym i osobistym. Nie można bagatelizować kwestii osobistych, wówczas bowiem kariera zawodowa traktowana jest nie jako główny cel, tylko skutek, który towarzyszy samorozwojowi. Te osoby cechuje entuzjazm oraz pasja, a ich największą motywacją jest chęć rozwoju. Pasja staje się często podstawowym kryterium przydatności, szczególnie w branżach kreatywnych. Przy takich preferencjach łatwiej budować zaangażowanie w procesie pracy [Juchnowicz, 2012, s. 53-61]. Podstawowym narzędziem rozwoju są szkolenia. Liczna literatura szczegółowo analizuje ten proces. Wiele przedsiębiorstw korzysta się z usług szkoleniowych firm zewnętrznych lub wyróżnionych jednostek obsługujących całe zgrupowanie gospodarcze (centra szkoleń). Programy szkolenia muszą wyprzedzać bieżące potrzeby. W turbulentnych warunkowaniach w ciągłej rywalizacji, pracownicy powinni otrzymać gotowe, nowoczesne narzędzia uczciwego współzawodnictwa. Mali przedsiębiorcy szukają taniej oferty, ale mniej skutecznej. Ma to wpływ na kształtowanie wizerunku. Można zatem ocenić, że renomowani partnerzy szkoleniowi firmy są szansą na wzmocnienie wizerunku pracodawcy.

Trzeci wybrany obszar badań EB – motywowanie jest w zależności od konwencji interpretacyjnej powiązany z dwoma wcześniej omawianymi, w ramach ogólnego systemu motywacji. Tu przyjęto zawężony sposób analizy, w podziale na czynniki płacowe i pozapłacowe motywacji. Jest to najczęściej

wykorzystywane ujęcie w literaturze przedmiotu [Jędrych, 2007]. Prace dotyczące wizerunku EB dużą rolę przywiązują też do motywacji pozapłacowej, wskazując szereg benefitów, mogących wzmacniać zatrzymanie pracowników w organizacji i wpływać wizerunkowo na atrakcyjność pracodawcy [Kozłowski, 2016 s. 77 – 82].

3. Wyniki badań i ocena oddziaływania na wizerunek pracodawcy

W przeprowadzonych w 2017 roku badaniach wpływu aktywności przedsiębiorstwa, pochodzących z trzech obszarów realizacji na EB ocenę wyrazili respondenci z dwóch równolicznych 50. osobowych grup. Pierwszą stanowili studenci i osoby z małym (do dwóch lat,) stażem zawodowym i do 25 lat oraz druga z co najmniej 2 letnim stażem w wieku do 45 lat. W drugiej grupie wyróżniono osoby, w wieku 26 – 35 oraz 36 – 45. Respondenci pochodzili z aglomeracji wrocławskiej.

Przybliżony podział grup respondentów był stosowany w badaniach z 2013 roku (113 respondentów) oraz w 2015 roku (200 respondentów). Zaprezentowane wyniki badań z 2017 roku odniesiono też kontekstowo do tych wcześniejszych. Szczegółowe porównanie nie było możliwe, z uwagi na inny aspekt EB, przyjmowany w poszczególnych badaniach (zarządzanie talentami, realizacja funkcji personalnej).

Wyjściowo badano ogólne problemy, tj. wpływ wizerunku EB na markę korporacyjną organizacji oraz znaczenie EB dla strategii personalnej. Dane obrazujące te kwestie zawiera tabela 2.

Tabela 2 Ocena wpływu EB na markę korporacyjną i formułowanie strategii personalnej

Rok badań	2017 rok	2015 rok	2014 rok
Problemy			
Wpływ EB na markę korporacyjną (3. model EB)	Brak lub niewielki – 18 % Duży lub bardzo duży – 82 %	Średnia z kilku przesłanek (tabela 1. badań) w skali 1-5 wyniosła 3,977	Mały lub brak zdania – 41%; Duży lub bardzo duży – 59% (w kontekście oczekiwań talentów, jako średnia z wyników z tabeli 2. badań)

Związek EB ze strategią personalną (2. Model EB)	Tak, zdecydowanie tak – 95 %	Widziany poprzez średnią ze wszystkich wskazanych instrumentów funkcji personalnej z tabeli 3. – 3,94 (w skali 1 – 5)	Tak, zdecydowanie tak – 59%. Ocena poprzez praktykę preferencji dla utalentowanych pracowników (tabela 3.)
--	------------------------------	---	--

Źródło: Opracowanie na podstawie badań ankietowych w 2017 r, 2015 r, 2014 r.

Ścisłe porównanie trzech badań EB było utrudnione ze względu na odmienny kontekst. Tym nie mniej można zauważyć, że narzucenie konwencji „utalentowany pracownik” wyostrza ogląd sprawy wizerunku EB. Pierwszy obszar badań z 2017 roku, proces doboru pracowników, obejmował ocenę kilku elementów, występujących w tym procesie. Dotyczyło to: technik rekrutacji, przebiegu etapu selekcji, podejścia do adaptacji na stanowisko pracy. Uzyskane wyniki z 2017 roku sugerują dosyć przeciętną ocenę wpływu na EB. Wyniki z poprzednich lat mają jednak zróżnicowany pułap oddziaływania na EB. Dane i komentarz ujęty jest w tabeli 3.

Tabela 3. Ocena procesu doboru w kształtowaniu pozytywnego wizerunku pracodawcy

Rok badań	2017	2015	2014
Narzędzia doboru			
Techniki rekrutacji	Zdecydowanie tak, tak -34%	Profesjonalne komunikowanie – 3,87 w skali 1 – 5	Średnia z różnych aktywności tego etapu wskazywana jako zdecydowanie tak, tak – 27,5%
Proces selekcji	Zdecydowanie tak, tak- 44%	Profesjonalizacja narzędzi – 3,29 w skali 1 – 5	Średnia z różnych aktywności tego etapu wskazywana jako zdecydowanie tak, tak – 36,5%
Wprowadzenie na stanowisko	Zdecydowanie tak, tak -60%	Klimat wokół tego etapu – 3,95 w skali 1 – 5	Średnia z różnych aktywności tego etapu – ścieżka kariery, wyzwania wskazywane jako zdecydowanie tak, tak – 43%

Źródło: Opracowanie na podstawie badań ankietowych w 2017r, 2015 r, 2014 r.

Ponownie można zauważyć, że kontekst talentów (2014 rok) narzuca inną konwencję oceny wizerunku EB. Przez pryzmat cech talentów ocena doboru kadr jako źródła kształtowania EB jest relatywnie niższa.

Obszar rozwoju jako przesłanka do kształtowania EB jest wyraźnie dostregana we wszystkich badaniach. Ma to szczególne znaczenie dla perspektywy utalentowanych pracowników. W 2014 roku szczegółowo diagnozowano przesłanki, jaki mogły być źródłem określonych postaw utalentowanych. W 2015 roku postawiono bardziej formalnie problem EB w realizacji funkcji personalnej. Badania z 2017 roku polegały na wybraniu trzech najbardziej znaczących wizerunkowo czynników. Kwestie zapewniania właściwego rozwoju pracowników wskazywane były (jeden z 3 wybranych czynników) u 48 % respondentów, a rozwój jako podstawa awansu zawodowego w 24 %. Syntetyczny obraz, oceniający pole rozwoju w kształtowaniu EB przedstawiony jest w tabeli 4.

Tabela 4. Ocena rozwoju pracowników jako przesłanka budowy wizerunku pracodawcy

Rok badań	2017	2015	2014
Aspekt rozwoju			
Dopasowany do stanowiska i aspiracji rozwój zawodowy	Wybór spośród 8.czynników jako jednego z trzech najważniejszych dla wizerunku – 48% respondentów	Szkolenia, wsparcie organizacyjne w rozwoju i inne narzędzia oceniono, na poziomie od 3,44 – 4,32 (w skali 1 – 5)	Jako możliwość samodzielnego, wspieranego, sposobu realizacji zadań, zdecydowanie tak, tak – 52%, jako inwestycje w potrzeby pracownicze – 41%
Możliwość awansu jako pochodna rozwoju zawodowego	Wybór spośród 9 przesłanek decyzji o podjęciu pracy jako jednego z trzech najważniejszych – 24% respondentów	Nie wyodrębniano w badaniu tego aspektu rozwoju	Wkomponowane w ścieżkę kariery , zdecydowanie tak, tak – 32%

Źródło; Opracowanie na podstawie badań ankietowych w 2017 r, 2015 r, 2014 r.

W wielu źródłach literatury pole rozwoju, często kojarzone ze szkoleniami, jest wskazywane jako wyjątkowo atrakcyjne dla młodych pracowników,

którzy widząc dużą dynamikę rynku pracy budują swoją pozycję, z jednej strony jako „kartę przetargową”, z drugiej jako źródło sukcesów biznesowych przedsiębiorcy.

Najbardziej rozbudowanym polem kształtowania wizerunku EB jest motywacja płacowa i pozapłacowa. We wszystkich trzech badaniach ten aspekt dla EB był głębiej rozpatrywany. Kluczowym przekrojem w płacowym motywowaniu były zasady, jakie przyjmuje pracodawca. Jest to zgodne z modelem kształtowaniem EB nr 3 i 2, gdzie przejrzystość, adekwatność, sprawiedliwość wynagradzania budują atrakcyjność pracodawcy. W motywowaniu pozapłacowym głównie koncentrowano się na klimacie, relacjach wewnątrzorganizacyjnych, wsparciu przełożonego, itp. W tabeli 5. ujęto najważniejsze ustalenia z badań dla tego zakresu kształtowania EB.

Tabela 5. Przesłanki motywacji płacowej i pozapłacowej w budowie pozytywnego wizerunku i atrakcyjności pracodawcy

Rok badań	2017	2015	2014
Przesłanka motywacji			
Poziom wynagrodzenia	Wybór spośród 8 czynników w kształtowaniu wizerunku – 70% respondentów. Wybór spośród 9 przesłanek decyzji o podjęciu pracy – 74% (oba wybory czynnika jako jednego z trzech najważniejszych)	Motywowanie poprzez wynagrodzenie wg sprawiedliwych zasad – 4,59 w skali 1 – 5.	Wynagrodzenie wspierające pasję i zaangażowanie w wykonywaniu ambitnych zadań – 54%

Relacje w zespole i przełożonymi	Kształtowanie stosunków i warunków pracy. Wybór spośród 8 czynników wpływających na wizerunek – 60% respondentów. Atmosfera oraz work-life balance -56%, wybór spośród 9 najważniejszych czynników (jako jednego z trzech najważniejszych czynników).	Tworzenie sprzyjającego klimatu i relacji wewnątrzorganizacyjnych – 3,95 w skali 1 – 5	Kształtowane poprzez ocenę i stosowanie mentoringu – średnia z dwóch pozytywnych stwierdzeń – 41%
Pakiet benefitów wspomagających wynagrodzenie	Jako przesłanka podjęcia pracy (atrakcyjność) – 9%, wybór spośród 9 najważniejszych czynników (jako jednego z trzech najważniejszych czynników).	Wprowadzenie dodatkowych bonusów w tym opieki zdrowotnej – 3,6 w skali 1 – 5	Dofinansowanie profesjonalnego rozwoju – 27% pozytywnych stwierdzeń.

Źródło: Opracowanie na podstawie badań ankietowych w 2017 r, 2015 r, 2014 r.

Wybór określonych wątków, charakteryzujących motywację płacową i pozapłacową, nie zapewniał ścisłego porównania wyników z trzech kolejnych badań. Mimo to wyniki wydają się dosyć spójne, co do skali widzenia wpływu tych trzech elementów motywacji podanych w tabeli 5. Przyjęcie przez przedsiębiorstwo modelu inside-out wzmaga starania poznawcze w zakresie wszystkich przesłanek motywacyjnych pracowników.

Z omówionych trzech obszarów, kreowania wizerunku EB, postrzeganych przez młode pokolenie, rysuje się przekonanie o coraz większym jego znaczeniu dla skutecznej realizacji strategii personalnej przedsiębiorstwa.

Podsumowanie

Prowadzone od kilku lat, w Katedrze Infrastruktury Zarządzania, badania nad kształtowaniem wizerunku pracodawcy, pozwalają obserwować pogłębianą tendencję oczekiwań młodego pokolenia, wynikającą z utrwa-

lanego wizerunku pracodawcy. W każdym badaniu prowadzono analizę z uwzględnieniem przedziału wiekowego respondentów. W pracy nie koncentrowano się na tym aspekcie, aby nie zaciemniać obrazu prowadzonych tu porównań i ocen. Jako interesujący poznawczo wynik, można w tym zakresie wskazać wynik badań z 2017 roku, dotyczący ogólnej wartości wizerunku pracodawcy na decyzje o podjęciu starań o pracę. Grupa osób z większym stażem, w wieku 36 – 45, w zdecydowanie wyższym stopniu widziała przełożenie wizerunku na decyzje o zatrudnieniu. Oznacza to, że doświadczenie tych osób wskazuje na wartość wizerunku pracodawcy, w praktycznych wyborach osób funkcjonujących na rynku pracy. Kontynuacja badań związana będzie z porównaniem efektów tego zjawiska (EB) pomiędzy różnymi branżami i postrzeganiu jego przez pracowników generacji Y. Obecne wyniki jednoznacznie wskazują na coraz większe znaczenie EB, co powinno przełożyć się na wzmacnianie strategii personalnej o te kanony wizerunku, które pozwalają przyciągnąć i zatrzymać pracowników [Błaszczak, 2015]². Można postawić pytanie, na ile zdolne do tego zespolenia strategii są mniejsze przedsiębiorstwa. Na razie pytanie jest otwarte, przy czym w badaniach z 2014 roku [Malara i Kroik, 2016] przedsiębiorstwa małe (10-50 zatrudnionych) relatywnie dobrze wypadły w aktywnym podejściu do zarządzania talentami.

Literatura

Aggerholm Helle Kryge, Andersen Sofie Esmann, Thomsenn Christa. 2011. *Conceptualising employer branding in sustainable organizations*, Corporate Communications : An International Journal, vol.16, nr 2.

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

Błaszczak Anita 4.06.2015. *Firmy bardziej świadomie budują markę pracodawcy*, Rzeczpospolita.

Błaszczak Anita. 15.06.2016a. *Dobra marka pracodawcy zyskuje na wartości*”, Rzeczpospolita.

Błaszczak Anita. 30.12.2016b. *Rok rekordowo niskiego bezrobocia i rynku pracownika*, Rzeczpospolita.

Czyżewska Alicja. 24.04.2017. *Gra o większą wydajność*, Rzeczpospolita.

Dąbrowska Julita. 2014. *Marka pracodawcy czy pracodawca z wyboru – omówienie dwóch różnych podejść do działań employer brandingowych prowadzonych*

² Badania HRM Institute w 2015 roku na próbie 214 przedsiębiorstw wykazały, że taką strategię ma 49 %.

przez organizacje. W Czesław Szmidt, (red). *Nowe nurty w zarządzaniu i ekonomii*. Warszawa: Poltex.

Jędrych Elżbieta (red). 2007. *Zarządzanie zasobami ludzkimi dla menedżerów średniego stopnia*. Kraków: Wydawnictwo Wolters Kluwer.

Juchnowicz Marta. 2012. *Zaangażowanie pracowników. Sposoby oceny i motywowania*. Warszawa Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.

Kantowicz-Gdańska Monika. 2009. *Employer branding – kwestie definicji i modelu*, Zarządzanie Zasobami Ludzkimi, Nr 6.

Kozłowski Marek. 2016. *Employer branding. Budowanie wizerunku pracodawcy krok po kroku*. Warszawa: Wydawnictwo Wolters Kluwer.

Kroik Janusz, Kubiński Piotr. 2012. *Wizerunkowy kontekst strategii społecznie odpowiedzialnego przedsiębiorstwa*. W Anny Adamus-Matuszyńskiej i Renaty Maćkowskiej (red). *Public relations: doskonalenie procesu komunikowania*. Katowice: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego.

Kroik Janusz, Skonieczny Jan. 2014. *O wizerunku przedsiębiorstwa odpowiedzialnego społecznie*. W Zbigniewa Malary (red) *Przyzwoitość w zarządzaniu : wybrane zagadnienia*. Wrocław : Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, 2014.

Kroik Janusz, Ziębicki Paweł 2015. *Wpływ funkcji personalnej na pozytywny wizerunek pracodawcy*, Marketing i Rynek. nr 3.

Listwan Tadeusz. 2010. *Zarządzanie kadrami*. Warszawa: Wydawnictwo C. H. Beck.

Malara Zbigniew, Kroik Janusz. 2016. *Marka pracodawcy i jej wizerunkowe znaczenie w zarządzaniu talentami*. Przegląd Organizacji nr 8.

Malara Zbigniew, Kroik Janusz. 2017. *Spójność strategii personalnej organizacji*. Przegląd Organizacji. nr 12.

Smolbik-Jęczmień Alicja. 2013. *Rozwój kariery zawodowej przedstawicieli pokolenia X i Y w warunkach gospodarki opartej na wiedzy*. Rzeszów: Wydawnictwo Uniwersytetu Rzeszowskiego.

Wilden Ralf, Gudergan Siegfried, Lings Ian. 2010. *Employer branding: strategic implications for Staff recruitment*, Journal of Marketing Management. vol.26, nr 1 – 2.

[www 1] <https://www.ankietka.pl/ankieta/275833/wplyw-realizacji-funkcji-personalnej-na-wizerunek-pracodawcy.html>