

Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

Dziedzina nauki: Nauki Społeczne
Dyscyplina naukowa: Nauki o Zarządzaniu i Jakości

Angelika Czajkowska-Sowa

**WIZERUNEK MARKI PRACODAWCY W POLSKIM SEKTORZE IT A LOJALNOŚĆ
PRACOWNIKÓW**

Rozprawa doktorska

Promotor: prof. UEK dr hab. Adam Figiel

Kraków, 2022

Spis treści

Wstęp	4
1. WPLYW LOJALNOŚCI PRACOWNICZEJ NA KONKURENCYJNOŚĆ PRZEDSIĘBIORSTWA W ŚWIETLE KRYTYCZNEJ ANALIZY LITERATURY	11
1.1. Dynamiczne zdolności przedsiębiorstwa warunkujące jego konkurencyjność	11
1.2. Zarządzanie relacjami z pracownikami (ZRzP) jako element strategii konkurencyjnej przedsiębiorstwa	24
1.3. Uwarunkowania, motywy oraz pomiar lojalności pracowników	36
2. INNOWACYJNOŚĆ I TALENTY W PROCESIE KREOWANIA PRZEWAGI KONKURENCYJNEJ W SEKTORZE IT	53
2.1. Istota i cel zarządzania talentami w sektorach innowacyjnych	53
2.2. Instrumenty wspierające zarządzanie talentami	68
2.3. Wpływ zarządzania talentami na kreowanie przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa	86
3. WPLYW WIZERUNKU MARKI PRACODAWCY NA RETENCJĘ TALENTÓW	97
3.1. Marka i wizerunek przedsiębiorstwa determinujące jego przewagę konkurencyjną.....	97
3.2. Retencja talentów w organizacji.....	110
3.3. Employer branding spełniający oczekiwania talentów.....	125
4. EMPLOYER BRANDING A LOJALNOŚĆ PRACOWNIKÓW W POLSKIM SEKTORZE IT W ŚWIETLE BADAŃ WŁASNYCH	140
4.1. Metodyka prowadzonych badań	140
4.2. Lojalność wobec pracodawcy w opinii pracowników	176
4.3. Pozytywny wizerunek marki pracodawcy w opinii przedsiębiorstw.....	217
4.4. Kierunki rozwoju lojalności pracowników warunkowane pozytywnym wizerunkiem marki pracodawcy.....	222

Zakończenie.....	226
Bibliografia.....	231
Spis tabel i rysunków.....	250
Spis tabel.....	250
Spis rysunków.....	253
Aneksy.....	256
Aneks 1 Formularz obserwacji.....	256
Aneks 2 Formularz ankiety.....	257
Aneks 3 Formularze wywiadów	266

Wstęp

Kluczowym momentem dla nauki o zarządzaniu było postrzeżenie pracownika jako istotny element sukcesu przedsiębiorstwa, czyli zasób stanowiący inwestycję przynoszącą zyski, o który należy dbać. Była to również podstawa do rozwoju wielu koncepcji z obszaru zarządzania zasobami ludzkimi. Co więcej, współczesna nauka o zarządzaniu zwraca uwagę na kwestie związane z postrzeganiem zasobów ludzkich jako ogółu (m.in. istota interkulturowości, wpływu nowych technologii na pracę zespołów pracowniczych czy kreowanie nowych form świadczenia pracy), rozwojem jednostek (np. coaching, kompetencje indywidualne bądź choroby cywilizacyjne), a także relacji na płaszczyźnie „otoczenie-przedsiębiorstwo-pracownicy” (m.in. etyka, tożsamość i employer branding) [Czainska, 2012, s. 186]. Z pojęciem tym jest również związana istota employer branding (EB), który stanowi względnie nowe podejście do zarządzania wykorzystywane w praktyce. Jest to połączenie nauk z obszaru marketingu i zarządzania zasobami ludzkimi oraz wymagana jest też wiedza dotycząca organizacji. Niestety na skutek dosyć małej liczby przeprowadzonych badań, jego precyzyjne scharakteryzowanie jest utrudnione [Wojtaszczyk, 2012, s. 6].

W niniejszej rozprawie podjęto próbę zbadania istoty employer branding w kontekście polskiego sektora IT i jego korelacji z lojalnością pracowników. Należy zwrócić uwagę, iż w wyniku powstania nowych technologii, a także procesów i zachodnich praktyk organizacje muszą opracowywać zarówno strategie budowania przewagi konkurencyjnej, jak i marki, co w konsekwencji prowadzi do formowania strategii kreowania silnego wizerunku pracodawcy. Działania te warunkują pozyskanie najlepszych pracowników i wzmocnienie pozycji organizacji. Na zauważalnym rynku pracownika realizuje się zatem działania z zakresu employer branding (m.in. kreowanie silnej marki firmy oraz reputacji, a także dbanie o wysokie zaangażowanie pracowników, w celu pozyskania i retencji talentów) prowadzących do osiągnięcia znacznych wyników finansowych oraz przewagi konkurencyjnej [Gonera, Olszak-Dyk, 2016, s. 44].

Wizerunek marki pracodawcy jest „sumą wszystkich sygnałów wysyłanych przez firmę (poprzez działania skierowane do pracowników obecnych i potencjalnych) i stanowi rezultat odszyfrowania tych sygnałów przez pracobiorców” [Szczepański, 2013, s. 166]. Pracownicy otrzymują informację na temat korzyści funkcjonalnych, ekonomicznych, a także psychologicznych stanowiących ofertę wartości organizacji, która wpływa również na potencjalnych pracowników. Wyróżnia się dwa kluczowe czynniki wizerunku marki

pracodawcy, tj. tożsamość organizacyjną, a także korporacyjną. Tożsamość organizacyjna polega na odpowiedzi zarówno pracowników, jak i menedżerów na pytanie „Kim jesteście?” i wynika ze wspólnej wiedzy, przekonań, zachowań, a także języka. Natomiast tożsamość korporacyjna stanowi obraz organizacji, który jest prezentowany poprzez jej logo, misję, strategię i kulturę oraz wypowiedzi medialne [Zajac-Pałdyna, 2020, s. 29].

Tabela 0.1. Rynek IT/ICT w Polsce

Przychody krajowego rynku IT/ICT w 2018 roku	26,2 mld euro
Liczba firm	60 tysięcy
Pracownicy, w tym 250 tysięcy programistów	450 tysięcy
Udział sektora IT/ICT w zatrudnieniu	4,6%
Roczna stopa wzrostu firm z branży	10%
Udział sektora IT/ICT w PKB	8%
Udział sektora IT/ICT w polskim eksporcie	5%
Udział polskiego sektora IT/ICT na rynku UE	8%
Wartość eksportu sprzętu IT/ICT	10,7 mld euro
Wartość eksportu usług IT/ICT	5,6 mld euro
Liczba centrów usług: BPO, SSC, IT, Badanie i Rozwój (B&R)	>1200

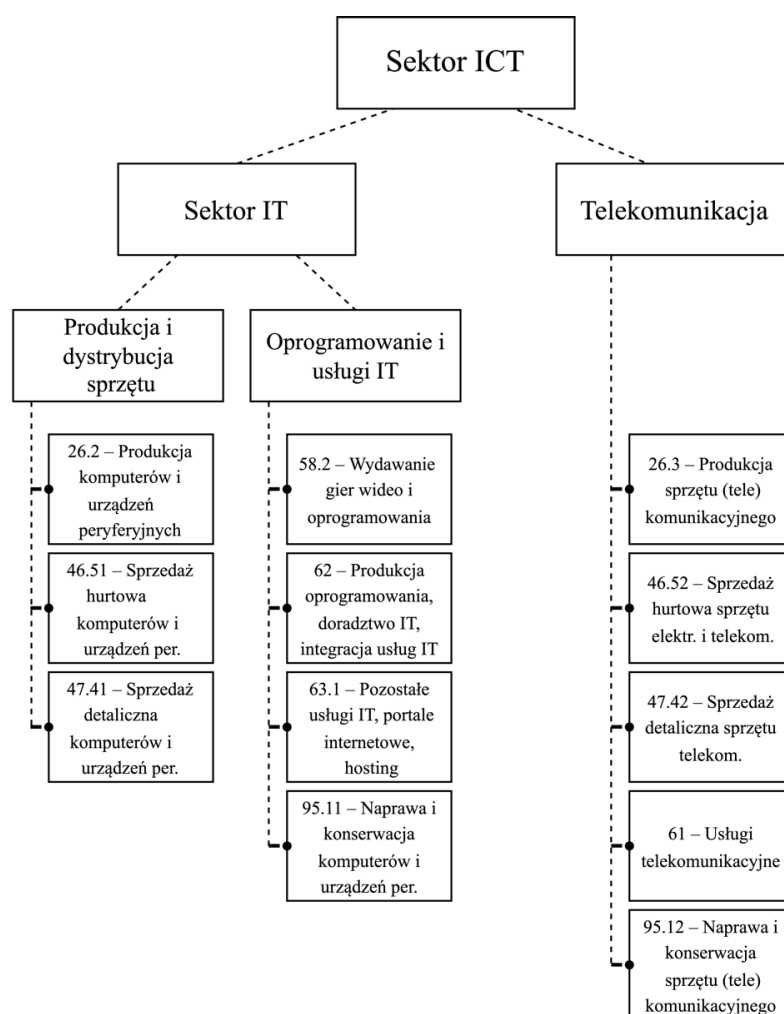
Źródło: PARP, 2019a, s. 9

Co więcej, rynek IT pełni kluczową rolę w gospodarce, ponieważ „żadna nowoczesna branża nie może być konkurencyjna bez rozwiązań informatycznych” [PARP, 2019a, s. 4]. Ponadto większość gospodarek, które odnoszą sukcesy charakteryzuje zarówno innowacja, jak i wysoka wydajność. Technologia informacyjna usprawnia również istniejące procesy oraz może umożliwiać prowadzenie nowych działań biznesowych, np. w zakresie e-commerce bądź usług, dostarczanych za pomocą mobilnych urządzeń. Co więcej, globalny popyt na sprzęt i usługi IT będzie rosnąć, a polscy producenci sprzętu IT oraz utalentowani programiści zaspokoją zwiększające się oczekiwania. Należy też podkreślić, że eksport produktów IT/ICT z Polski w 2018 roku wyniósł 10,7 miliarda euro, co stanowiło największy wynik w historii. Firmy należące do omawianego sektora warunkują również 90% wzrostu wydatków na Badania i Rozwój (B&R) w sektorze przedsiębiorstw, a informatyka stanowi jeden z najczęściej wybieranych kierunków przez osoby młode w Polsce [Tamże, s. 4-5]. Szczegółowe informacje na temat rynku IT/ICT w Polsce zaprezentowano w Tabeli 0.1. Warto zauważyć, że przychody krajowego rynku IT/ICT w 2018 roku wyniosły 26,2 mld euro, liczba firm 60 tysięcy, natomiast pracowników 450 tysięcy, co stanowiło 4,6% udziału sektora IT/ICT w zatrudnieniu.

Należy również wskazać, iż ICT (Information and Communication Technologies) oznacza technologie informacyjne i komunikacyjne, które nazywa się także technologiami

informacyjno-telekomunikacyjnymi, teleinformatycznymi i technikami informacyjnymi. Definiuje się je jako rodzinę „technologii przetwarzających, gromadzących i przesyłających informacje w formie elektronicznej” [Słownik pojęć PFR, 2021]. Natomiast węższe pojęcie stanowi IT (Information Technologies), czyli technologie informatyczne nawiązujące do „technologii związanych z komputerami i oprogramowaniem, nie związanych jednak z technologiami komunikacyjnymi i dotyczącymi sieci” [Tamże].

Zależność pomiędzy sektorem ICT a IT zaprezentowano na Rysunku 0.1. Sektor ICT składa się z sektora IT oraz telekomunikacji (m.in. sprzedaż detaliczna sprzętu telekomunikacyjnego i usługi telekomunikacyjne). Natomiast sektor IT dzieli się na produkcję i dystrybucję sprzętu (np. produkcja komputerów i urządzeń peryferyjnych oraz sprzedaż detaliczna komputerów i urządzeń peryferyjnych), a także oprogramowanie i usługi IT (m.in. wydawanie gier wideo i oprogramowania oraz produkcja oprogramowania, doradztwo IT i integracja usług IT).

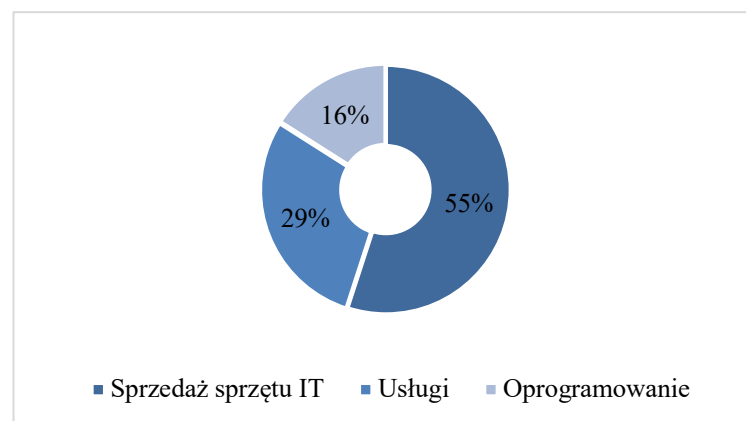


Rys. 0.1. Definicja sektora ICT wg odpowiadających PKD

Źródło: Pekao Analizy, za: Bank Pekao, 2021

Strukturę omawianego rynku IT w Polsce prezentuje Rysunek 0.2. Zauważa się, że największy odsetek stanowi sprzedaż sprzętu IT (55%), a następnie usługi (29%) i oprogramowanie (16%). Ponadto głównymi trendami na rynku pracy IT w 2022 roku są [Awarson, 2021, s. 3]:

- Mocny popyt z zachodu na polskich specjalistów,
- Koncentracja rynku pracy na ekspertach posiadających kilkuletnie doświadczenie, a także silne kompetencje miękkie,
- Wzmocnienie odwagi do zmiany pracy przez ekspertów (po pandemii),
- Wpływ rozwoju technologii na rynek pracy,
- Poszukiwanie przez pracowników dobrostanu (rozwoju, pracy zdalnej oraz stabilności), które są tak samo istotne jak wynagrodzenie,
- Wzrost wynagrodzenia specjalistów na skutek niedoboru talentów, inflacji, a także zmian podatkowych,
- Uproszczenie oraz skrócenie procesu rekrutacyjnego.



Rys. 0.2. Struktura rynku IT w Polsce

Źródło: PARP, 2019a, s. 10

Istotne jest również m.in. dbanie o rozwój specjalistów, umożliwienie im wykonywania pracy w domu lub w systemie hybrydowym, sprawne zarządzanie organizacją oraz zespołem projektowym, gotowość do podjęcia rozmów na temat podwyżki wynagrodzenia, rozważenie zaoferowania elastycznych godzin pracy i pracy zdaniowej, integracja oraz rozwijanie współpracy rozproszonego zespołu, a także wsparcie pracowników w stworzeniu komfortowego i umożliwiającego skupienie miejsca pracy w domu [Tamże, s. 10]. Co więcej, silna kultura organizacji oddziałuje na lojalność wobec marki pracodawcy, która warunkuje postrzeganie jej jako atrakcyjnego miejsca pracy [Dąbrowska, 2014, s. 19]. Lojalność pracowników definiuje się m.in. jako „postawę wobec pracodawcy, polegającą na

względnie stałym, pozytywnym stosunku do niego, a wyrażającym się zachowaniami zgodnymi z interesem i oczekiwaniami pracodawcy” [Kosut, 2018, s. 108-109]. Jest to również wynik określonego stosunku pracy, który nie polega wyłącznie na wymianie wzajemnych świadczeń, ale wyjątkowa, osobista więź opierająca się na zaufaniu [Tamże, s. 114]. Ponadto wydajność lojalnych pracowników staje się większa, a rotacja mniejsza, co przekłada się na osiąganie korzyści ekonomicznych [Dąbrowska, 2014, s. 19]. Natomiast zaangażowanie i lojalność pracowników warunkują budowę efektywnych relacji z interesariuszami firmy, m.in. klientami czy akcjonariuszami [Rudawska, 2015, s. 394]. Co więcej, na skutek pojawienia się nowych rynków, technologii i konkurentów wzrasta znaczenie wykwalifikowanych pracowników, podobnie jak zainteresowanie badaczy koncepcją wartości pracownika. Warto też zauważyć, że zaangażowani oraz lojalni pracownicy warunkują osiągnięcie korzyści finansowych przez organizację, jeżeli oferuje ona wyróżniającą się i oczekiwaną wartość [Tamże, s. 403].

Z uwagi na powyższe, autorka zdecydowała się poddać analizie polski rynek IT zważając na istotę zarządzania talentami, a także pojęcia, takie jak „konkurencyjność przedsiębiorstwa”, „wizerunek marki pracodawcy”, „lojalność pracownicza”, „zaangażowanie pracowników” i „zadowolenie pracowników”. Należy również zauważyć, iż zmienna „wizerunek marki pracodawcy” należy do poziomu mezo, a zmienna „lojalność pracownicza” do poziomu mikro. Ponadto korelacja wizerunku marki pracodawcy i lojalności pracowniczej na rynku IT jest istotna, ponieważ EB może zwiększać lojalność pracowników, co przekłada się na wyższą pozycję konkurencyjną przedsiębiorstw.

Celem niniejszego opracowania jest wykazanie, iż wizerunek marki pracodawcy w polskim sektorze IT kształtuje przewagę konkurencyjną organizacji poprzez budowanie lojalności pracowniczej. Natomiast problem badawczy stanowiła luka badawcza w postaci braku wskazania zależności pomiędzy wizerunkiem marki pracodawcy a lojalnością pracowników w polskim sektorze IT. Aby zrealizować założony cel sformułowano hipotezę główną głoszącą, iż „w polskim sektorze IT wizerunek marki pracodawcy warunkuje zaangażowanie i zadowolenie pracowników, które wpływają na ich lojalność oraz przyczyniają się do kreowania przewagi konkurencyjnej organizacji”. Celem weryfikacji hipotezy głównej sformułowano hipotezy pomocnicze:

H1 - Pozytywny wizerunek pracodawcy stanowi zasób kategorii VRIO,

H2 - Związek pomiędzy wizerunkiem marki pracodawcy a przewagą konkurencyjną jest warunkowany przez lojalność pracowniczą stanowiącą zmienną mediującą,

H3 - Zadowolenie wpływa na zaangażowanie pracowników, które pełni funkcję moderującą względem lojalności pracowniczej.

W pierwszym rozdziale rozprawy podjęto próbę omówienia istoty wpływu lojalności pracowniczej na konkurencyjność przedsiębiorstwa. Analiza dwóch wskazanych zmiennych jest istotna, jeżeli chodzi o realizację niniejszego badania, m.in. z uwagi na fakt, iż zgodnie z przyjętymi założeniami lojalność pracownicza wyjaśnia pozorną zależność pomiędzy zmienną niezależną (wizerunek marki pracodawcy) a zależną (przewaga konkurencyjna). W niniejszej części pracy dokonano także charakterystyki dynamicznych zdolności warunkujących konkurencyjność przedsiębiorstwa. Co więcej, wskazano, iż kluczowy element strategii konkurencyjnej stanowi zarządzanie relacjami z pracownikami, a ich upodmiotowienie wpływa m.in. na zwiększone zaangażowanie zatrudnionych, jeżeli chodzi o wykonywanie obowiązków oraz osiągnięcie wyznaczonego celu. Zaprezentowano również, iż zadowolenie, zaangażowanie oraz lojalność stanowią zależne względem siebie postawy wpływające na efektywność zatrudnionych. Ponadto lojalność pracownicza warunkuje przewagę konkurencyjną przedsiębiorstwa i spełnia warunek VRIO. Rola zarządzania talentami jest zatem kluczowa, jeżeli chodzi o kreowanie przewagi konkurencyjnej.

W związku z powyższym w kolejnym rozdziale poddano analizie zjawisko innowacyjności oraz istoty talentów w procesie kreowania przewagi konkurencyjnej w sektorze IT. Wskazano także, iż celem zarządzania talentami jest pozyskanie odpowiednich pracowników zdolnych do wykorzystania posiadanych talentów. Właściwe zarządzanie talentami wpływa korzystnie na wzrost przewagi konkurencyjnej, wartość firmy, a także motywowanie pracowników i realizację celów strategicznych. Dbanie o talenty ogranicza również fluktuację zatrudnionych oraz zwiększa ich zaangażowanie i wyniki firmy. Należy jednak mieć na uwadze, iż talenty oczekują od pracodawcy określonych wartości, zależy im także na rozwoju. Zjawisko to jest istotne dla przyjętego modelu moderowanej mediacji, gdzie zmienną mediującą jest lojalność pracownicza, natomiast zmienną moderującą zaangażowanie pracowników (na które wpływa także ich zadowolenie) warunkujące zarówno wizerunek marki pracodawcy, jak i przewagę konkurencyjną organizacji.

Aby pogłębić rozważania na temat przyjętego modelu, w trzecim rozdziale rozprawy podjęto próbę prezentacji istoty wpływu wizerunku marki pracodawcy na retencję talentów. Marka pracodawcy została zdefiniowana jako „zestaw różnorodnych świadczeń, które są gwarantowane przez zatrudnienie i identyfikowane z zatrudniającym przedsiębiorstwem”. Wpływa ona m.in. na atrakcyjność pracodawcy i produktywność pracowników (w wyniku

lojalności wobec marki pracodawcy). Co więcej, zarówno marka, jak i wizerunek przedsiębiorstwa warunkują jego przewagę konkurencyjną, a zadowolenie zatrudnionych prowadzi do ich retencji. Działania z zakresu employer brandingów dążą też do spełniania oczekiwań talentów, które są odmienne dla każdego pokolenia.

W procesie krytycznej analizy literatury przedmiotu nie znaleziono publikacji, w której zbadano korelację pomiędzy wskazanymi zmiennymi w badanym sektorze. Stwierdzono jednak istnienie wielu publikacji, m.in. z zakresu konkurencyjności przedsiębiorstwa, employer brandingów, zarządzania talentami, lojalności pracowniczej i sektora IT. Są to m.in. książki, artykuły w czasopismach naukowych lub pracach zbiorowych, prace naukowe, publikacje online (m.in. w postaci raportów), artykuły na blogach oraz stronach branżowych i inne publikacje dotyczące omawianego zjawiska w języku polskim lub angielskim stanowiące punkt wyjścia do niniejszego opracowania.

Dlatego też przeprowadzono badania empiryczne stanowiące uzupełnienie dotychczasowych rozważań na temat analizowanego zjawiska. Zrealizowano je w okresie od marca 2020 do grudnia 2021 roku, a ich omówienie stanowi treść ostatniego, czwartego rozdziału. Dotyczyły one, w szczególności relacji pomiędzy employer brandingiem a lojalnością pracowników w polskim sektorze IT. Zaprezentowano również przyjętą metodykę, tj. przeprowadzenie przeglądu systematycznego, obserwacji, badania ankietowego i wywiadów oraz podjęto próbę zarówno analizy zjawiska lojalności wobec pracodawcy (w opinii pracowników), jak i pozytywnego wizerunku marki pracodawcy (w opinii przedsiębiorstw). Analizowano wypowiedzi specjalistów sektora IT oraz przedstawicieli organizacji zatrudniających specjalistów sektora IT zaangażowanych w realizację działań z zakresu employer brandingów, m.in. reprezentantów kadry zarządzającej, specjalistów ds. marketingu i specjalistów ds. rekrutacji oraz wyniki obserwacji i przeglądu systematycznego.

1. WPŁYW LOJALNOŚCI PRACOWNICZEJ NA KONKURENCYJNOŚĆ PRZEDSIĘBIORSTWA W ŚWIETLE KRYTYCZNEJ ANALIZY LITERATURY

1.1. Dynamiczne zdolności przedsiębiorstwa warunkujące jego konkurencyjność

Konkurencyjność stanowi podstawowy warunek istnienia przedsiębiorstw, a także determinuje ich rozwój [Szymanik, 2016, s. 108]. Pojęcie to wywodzi się od słowa „konkurencja” i w ujęciu ekonomicznym stanowi proces polegający na rywalizacji podmiotów gospodarczych, dążących do osiągnięcia wyznaczonych celów oferując korzystniejsze ceny, lepszą jakość bądź inne cechy warunkujące zawarcie transakcji. Na tej podstawie określa się m.in. ceny dóbr i usług, stopy procentowe oraz płace [Urbaniak, 2007, s. 244]. Na przestrzeni lat powstało wiele definicji konkurencyjności (Tabela 1.1.) nawiązujących do rywalizacji podmiotów dążących do osiągnięcia tego samego lub zbliżonego celu [Szymanik, 2016, s. 108]. Konkurencyjność to zatem „zdolność podmiotu do konkurowania” [Mantura, 2002, s. 87], czyli „działania i przetrwania w konkurencyjnym otoczeniu” [Gorynia, 1998, s. 10], która „wynika z roli i znaczenia konkurentów w otoczeniu rynkowym przedsiębiorstwa” [Mantura, 2002, s. 87].

Analizując Tabelę 1.1. należy wskazać, że Autorzy w wyznaczonych definicjach skupiają się na dwóch nurtach, tj. mikro- i mezoekonomicznym oraz ponadnarodowym. Pierwszy z nich nawiązuje do pojęć, takich jak zysk, zdolność do sprzedaży oraz tworzenie dochodów, natomiast drugi podkreśla rolę rynków zagranicznych w kreowaniu konkurencyjności oraz istotę globalizacji we współczesnej gospodarce [Szymanik, 2016, s. 109].

Autorzy zgodnie podkreślają także konieczność nieustannego rozwoju przedsiębiorstw w celu dostosowywania się do nowych warunków oraz realizacji efektywnych działań. Dzięki nim organizacje osiągną największe korzyści oraz zyski w postaci unikatowych produktów, zapewniających większą atrakcyjność i konkurencyjność względem innych podmiotów. Większość Autorów postrzega konkurencyjność jako zdolność (m.in. Flejterski, Żukrowska, Misala czy Jantóń-Drozdowska) oraz zwraca uwagę na aspekt dążenia do pozycji lidera (np. Veliytah, Zahara, Żukrowska i Stabryła). Niektóre z definicji są jednak zdaniem autorki zbyt ogólne i nie odnoszą się do istoty konkurencyjności. Na przykład definicja zaproponowana przez Orłowskiego jest bardzo uniwersalna, ponieważ według

autorki konkurencyjność nie oznacza wyłącznie zdolności do sprzedaży. Przybyciński dostrzega natomiast jedynie konieczność rynkowej akceptacji produktów firmy oraz sprzedawanie ich z zyskiem. Co więcej, zgodnie z definicją Uri, konkurencyjność jest postrzegana jako „zdolność do tworzenia warunków uzyskania wyższych dochodów” [Tamże, s. 110].

Tabela 1.1. Wybrane definicje konkurencyjności

Autor	Definicja
S. Flejterski	Zdolność do projektowania, wytwarzania i sprzedawania towarów, których ceny, jakość i inne walory są bardziej atrakcyjne od odpowiednich cech towarów konkurentów.
W. Jakóbiak	Relatywna zdolność do forsowania własnego systemu celów, zamierzeń lub wartości.
E. Jantón-Drozdowska	Zdolność do podnoszenia przez przedsiębiorstwo efektywności wewnętrznego funkcjonowania przez umocnienie i poprawę pozycji na rynku.
J.E. Lombana	Bycie zyskownym i utrzymującym dominującą pozycję rynkową.
M. Lubiński	Zdolność firmy do zrównoważonego rozwoju w długim okresie oraz dążność do utrzymywania i powiększania udziałów rynkowych.
J. Maxwell	Generowanie korzyści ekonomicznych wskutek podnoszenia jakości kapitału ludzkiego.
J. Misala	Zdolność różnych podmiotów działających na terenie danego kraju do osiągnięcia ze społecznego podziału pracy możliwie największych korzyści, większych niż osiągnięte przez partnerów w celu zwiększenia rozmiarów dochodu do podziału na terenie własnego kraju i coraz lepszego zaspokajania różnorodnych potrzeb klientów.
Niemiecka Rada Specjalistów	Zdolność do produkcji unikatowych wyrobów i rozwiązań technicznych powodująca przyrost dochodów w warunkach pełnego zatrudnienia mimo narastania konkurencji ze strony krajów nowo uprzemysłowionych.
D. Orłowski	Zdolność do sprzedaży.
U. Płowiec	Realizowanie stopy zyskowności przedsiębiorstwa wyższej od obowiązującej stopy procentowej, co umożliwi długotrwały rozwój.
T. Przybyciński	Rynkowa akceptacja produktów firmy oraz sprzedawanie wyrobów z zyskiem.
F. Sigurdson	Zdolność do wytwarzania produktów umożliwiających sprostanie konkurencji międzynarodowej i jednocześnie utrzymanie oraz wzrost realnego PKB.
A. Stabryła	Miara agregatywnej możliwości rywalizowania z innymi firmami o osiągnięcie lub utrzymanie określonej pozycji konkurencyjnej ze względu na kryteria rynkowe, finansowe, techniczno-użytkowe i organizacyjne.
L. Tyson	Zdolność do wytwarzania wyrobów wytrzymujących międzynarodowy test konkurencyjności, podczas gdy obywatele kraju korzystają z trwale rosnącego standardu życia.
P. Uri	Zdolność do tworzenia warunków uzyskania wyższych dochodów.
R. Veliytah, S. Zahra	Zdolność firmy do dorównania liderom branży w zakresie standardów produktowych i organizacyjnych.
T. Wattanaputtipaisan	Większa efektywność w produkcji oraz dostarczaniu produktów w porównaniu z konkurentami.
A. Zorska	Konkurencyjność to zdolność tworzenia i wykorzystywania przewagi konkurencyjnej nad innymi firmami krajowymi oraz zagranicznymi w efekcie prowadzenia działalności na rynku światowym traktowanym w sposób jednolity.
K. Żukrowska	Zdolność dostosowania się podmiotów gospodarczych lub ich produkcji do zmieniających się warunków, pozwalająca utrzymać lub poprawić ich pozycję na rynku w warunkach globalnych.

Źródło: Szymanik, 2016, s. 109-111

Poddając analizie zaprezentowane definicje zaproponowano własną propozycję postrzegania konkurencyjności, która powstała na podstawie przemyśleń autorki. Jest to zdolność przedsiębiorstwa do działań zapewniających osiągnięcie wysokiej pozycji rynkowej, poprzez wytwarzanie, utrzymanie i sprzedaż wyrobów. W konsekwencji organizacja wzmacnia także swoją efektywność, zyskowość oraz jakość produkowanych dóbr, które wpływają na wzrost korzyści i dochodów, a także polepszenie warunków w jakich ona działa oraz się rozwija. W porównaniu do definicji zaprezentowanych w Tabeli 1.1. nawiązuje ona zarówno do procesu konkurencyjności, jak i jej celu oraz osiąganych efektów. Konkurencja stanowi zatem główny mechanizm ekonomiczny gospodarki rynkowej, a jego istotą jest „maksymalizowanie przez podmioty gospodarcze przychodu ze sprzedaży lub korzyści z zakupu produktów i usług” [Brodowska-Szewczuk, 2009, s. 87] (aspekt ekonomiczny) nawiązując tym samym do konieczności rywalizowania o zasoby oraz rynki zbytu [Tamże].

Pojęcie przewagi konkurencyjnej stanowi przedmiot badań od lat 80 XX wieku, a na przestrzeni ostatnich dziesięcioleci powstały jej trzy główne koncepcje, tj. klasyczne (warunkowane otoczeniem zewnętrznym przedsiębiorstwa), nowe (skupiające się na źródłach wewnętrznych), a także mieszane (nawiązujące do źródeł zewnętrznych oraz wewnętrznych). Klasyczne koncepcje konkurencyjności są silnie związane z otoczeniem zewnętrznym organizacji, a także relacjami z jej interesariuszami. Nawiązują one m.in. do konkurencyjności kosztowej (skala produkcji, standaryzacja, doświadczenie itp.), przywództwa kosztowego oraz jakościowego, siły rynkowej, a także działań marketingowych [Bednarz, 2011, s. 112-113]. Natomiast nowe koncepcje konkurencyjności powstały w oparciu o wiedzę, m.in. z zakresu marketingu, zarządzania strategicznego i przedsiębiorczości. Kształtują je także innowacje, technologia informacyjna oraz zmiany rynkowe [Kraszewska, 2017, s. 13]. Jedną z pierwszych nowych koncepcji była koncepcja szkoły zasobowej, która zakłada istnienie dwóch istotnych grup zasobów, tj. strategicznych (tworzą wartość dodaną w organizacji) i krytycznych (kreują potencjał strategiczny warunkujący przewagę konkurencyjną) [Malewska, 2006, s. 247-255, za: Kraszewska, 2017, s. 14]. Podkreśla się także m.in. rolę kultury organizacyjnej, marki i reputacji przedsiębiorstwa [Amit, Shoemaker, 1993, s. 33-45, za: Bednarz, 2011, s. 118]. Kolejna koncepcja, czyli akumulacji zasobów została stworzona w 1989. Jej Autorami są Dierickx i Cool, którzy wyróżnili zasoby materialne (łatwe do nabycia) oraz niematerialne (m.in. lojalność klientów, potencjał badawczo-rozwojowy, kapitał ludzki i dobra reputacja).

Następnie Hamel i Prahalad wskazali, że przedsiębiorstwo, które chce osiągnąć przewagę konkurencyjną musi posiadać odpowiednie zasoby oraz kluczowe kompetencje [Bednarz, 2011, s. 118-119], natomiast Kay w swojej twórczości nawiązywał do kluczowych zdolności podmiotów. Wyróżnił on m.in. architekturę (relacje wewnątrz oraz na zewnątrz organizacji), reputację (sposób postrzegania organizacji przez interesariuszy), innowacje (zdolność do kreowania ulepszonych produktów i odnalezienia oszczędniejszych rozwiązań), a także posiadane aktywa strategiczne [Kay, 1996, s. 29, 99-102, za: Bednarz, 2011, s. 120]. Konkurencyjność wywodzi się zatem z wielu różnych źródeł, takich jak źródła [Niedokos, 1995, s. 156-157]:

- Produkcyjne - niższy koszt wyrobu lub wyższa jakość warunkowana m.in. łatwym dostępem do czynników produkcji oraz odpowiednią strukturą wewnętrzną organizacji,
- Dystrybucyjne - niższy koszt zamrażania kapitału i transportu oraz lepsza obsługa nabywców,
- Marketingowe - precyzyjna identyfikacja potrzeb, a także dostosowanie produktu oraz jego dystrybucja do oczekiwań grupy docelowej,
- Technologiczne - rezultaty prac naukowo-badawczych, a także innowacyjność technologiczna i produktowa przedsiębiorstwa, które zapewniają mu pierwszeństwo,
- Miejsce na rynku - lojalność grupy docelowej wynikająca z rozpoznawalności marki oraz posiadanego znaku firmowego, patentów, a także reputacji,
- Unikalność firmy i jej produktów - osiągnięcie przez przedsiębiorstwo minimonopolu m.in. za pomocą wytworzenia wyjątkowych produktów,
- Jakość zarządzania - umiejętności kierownicze pozwalające wykorzystać różne źródła,
- Wiedza i informacja - zwiększanie zakresu informacji dotyczących m.in. procesu produkcyjnego, produktu, nabywców, konkurencji,
- Gospodarowanie czasem - szybkość reakcji na zmiany rynkowe oraz planowanie przyszłych działań warunkujących elastyczność i dobrą reputację.

Należy także wskazać, iż z biegiem lat pojawiają się nowe źródła konkurencyjności. Współcześnie, oprócz wyznaczonej listy realnych czynników oraz mechanizmów konkurencyjności, przedsiębiorstwa powinny także zwrócić uwagę na czynniki i mechanizmy sfery regulacji, takie jak [Pierścionek, za: Brodowska-Szewczuk, 2009, s. 91]:

- Informacja oraz systemy informatyczne, m.in. Internet i Intranet,
- Wirtualne formy organizacyjne oraz sieci przedsiębiorstw,

- Organizacje uczące się oraz oparte na wiedzy.

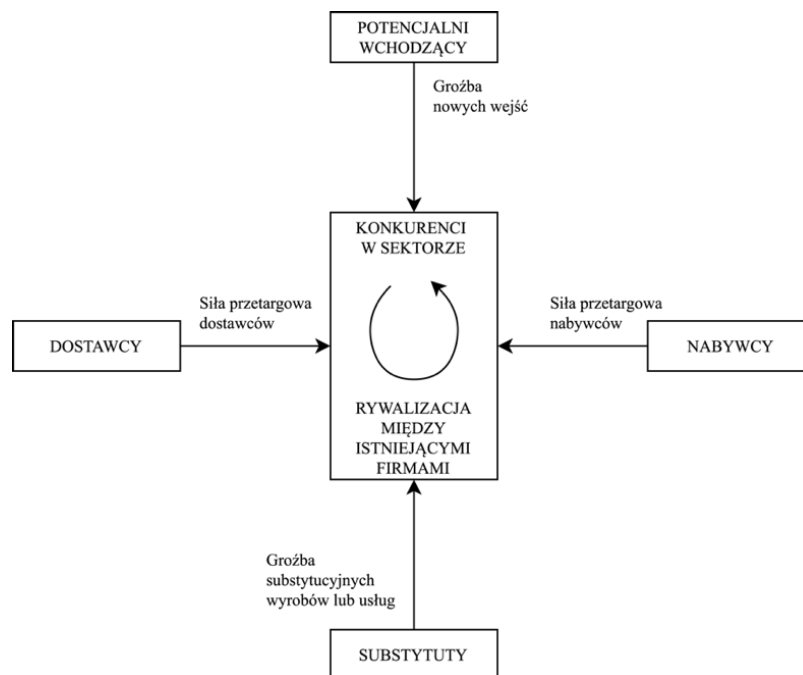
Konkurencyjność przedsiębiorstw jest zatem bardzo złożonym zjawiskiem, które składa się z wielu zróżnicowanych elementów. Pierwszym z nich jest kapitał ludzki, a w szczególności jakość kadr budujących strukturę przedsiębiorstwa, czyli jakość zespołu marketingu (sprzedaż, logistyka, dystrybucja), zespołu technicznego oraz finansowego, zespołu menedżerów (przedsiębiorczość, dbanie o jakość, skłonność do ryzyka), a także pracownicy (kwalifikacje, wydajność pracy, kreatywność). Kolejnym zasobem są zasoby fizyczne, czyli m.in. jakość, substytucyjność, a także komplementarność i struktura zasobów posiadanych przez organizację, takich jak infrastruktura informatyczna, maszyny oraz urządzenia i środki transportu. Zasoby finansowe stanowią m.in. środki pieniężne oraz należności, wartość aktywów netto, rozmiar zysku i płynność finansowa. Zasoby niewidoczne również wchodzi w skład pojęcia konkurencyjności. Są to m.in. innowacje, klimat pracy, renoma firmy, unikalne umiejętności, doświadczenie, kultura organizacyjna, kontakty, technologie, licencje, patenty oraz nieformalne powiązania z ośrodkami decyzyjnymi. Ostatnią grupę stanowią zasoby organizacyjne, czyli systemy podejmowania decyzji i monitoringu, wielkość oraz struktura organizacyjna, a także zarządzanie jakością i sposób powiązań z odbiorcami oraz dostawcami [Skawińska, 2002, s. 65].

Strategię konkurencji definiuje się natomiast „jako sposób zdobywania wybranej przewagi konkurencyjnej w celu osiągnięcia zamierzonej pozycji konkurencyjnej” [Romanowska, 2004, s. 262]. Co więcej, „utrzymanie wysokiej efektywności w długim przedziale czasu oraz harmonijne rozwijanie przedsiębiorstwa mogą się dokonywać tylko wówczas, gdy dysponuje ono atutami cenionymi przez rynek. Zbiór tych atutów określamy mianem przewagi konkurencyjnej” [Strategor, 2001, s. 56]. Jest to także „unikalna pozycja przedsiębiorstwa w sektorze w stosunku do konkurentów, umożliwiająca osiągnięcie ponadprzeciętnych wyników i wyprzedzanie konkurentów” [Żabiński, 1998, s. 202]. Pozycja konkurencyjna stanowi również rezultat wdrożenia określonych przewag na rynku i określa się ją w stosunku do konkurentów w sektorze bądź grupie strategicznej. Modyfikacja pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa we wskazanym czasie umożliwia również ocenę efektywności strategii konkurencji [Romanowska, 2004, s. 263-264].

Konieczne jest zatem zidentyfikowanie faktycznych, a także oczekiwanych wyników organizacji biorąc pod uwagę dotychczasowe oraz przyszłe wyniki konkurentów [Rokita, 2005, s. 58]. Należy mieć również na uwadze, iż często odwołując się do pojęcia przewagi konkurencyjnej wykorzystuje się pojęcie „konkurencyjność” [Romanowska, 2004, s. 263].

Porter stworzył schemat pięciu sił konkurencji (Rys. 1.1.). Są one związane z dostawcami i nabywcami organizacji, możliwością powstania substytutów oraz pojawienia się nowych konkurentów, a także rywalizacją przedsiębiorstw działających w tym samym sektorze. Na podstawie wyróżnionych sił Porter opracował trzy główne strategie wspierające przewagę konkurencyjną organizacji. Jest to [Porter, 1992, s. 50-54]:

- Strategia zróżnicowania (zdolność do wytwarzania odmiennych i unikatowych produktów),
- Wiodąca pozycja względem kosztów całkowitych (utrzymanie pionierskiej pozycji w sektorze w oparciu o koszty całkowite i wykorzystanie zestawu funkcjonalnych zasad postępowania),
- Strategia koncentracji (działalność przedsiębiorcza w wąskiej specjalizacji rynkowej).



Rys. 1.1. Siły napędowe konkurencji wewnątrz sektora

Źródło: Porter, 1992, s. 22

Jednym ze sposobów analizy zasobów oraz umiejętności przedsiębiorstw jest analiza mocnych oraz słabych stron, wykorzystując w tym celu kluczowe czynniki sukcesu [Gierszewska, Romanowska, 2009, s. 128]. Według Gierszewskiej oraz Romanowskiej jest to grupa kryteriów postrzeganych jako „najważniejsze, decydujące o pozycji konkurencyjnej i możliwościach rozwojowych przedsiębiorstwa” [Tamże]. Krytyczne czynniki stanowią zarówno zasoby (potencjał konkurencyjny), jak i umiejętności (strategia konkurencji) [Flak, Głód, 2012, s. 61-62, za: Flak, Głód, 2014, s. 90]. Wyznaczenie listy czynników jest charakterystyczne dla określonego sektora, warto jednak zauważyć, iż dla przedsiębiorstw

międzynarodowych oferujących różne grupy produktowe należy opracować odmienne listy, które są odpowiednie dla każdego segmentu klientów.

Analiza pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa może zostać dokonana za pomocą dwóch metod. Pierwsza z nich polega na dwuetapowej analizie - początkowo należy zbadać organizację w oparciu o kompletną listę kryteriów weryfikujących kondycję firmy (wyznaczając jej słabe oraz mocne strony), a następnie skoncentrować się na kluczowych czynnikach sukcesu i ich analizie. Drugą metodą jest analiza kluczowych czynników sukcesu. Lista ta powinna być jak najbardziej kompletna, czyli zawierać istotne czynniki dotyczące głównych obszarów, w których działa organizacja [Gierszewska, Romanowska, 2009, s. 128-129]. Kluczowymi czynnikami jest m.in. rynkowa i kosztowa pozycja przedsiębiorstwa, marka oraz zakorzenienie rynkowe, rentowność i siła finansowa, a także kompetencje techniczne oraz znajomość technologii [Strategor, 2001, s. 69].

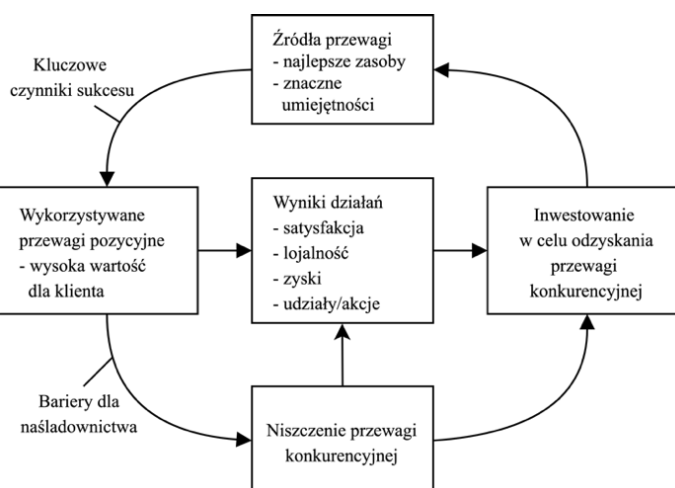
Przedsiębiorstwa nakierowane na konkurencyjność działają w dynamicznym otoczeniu [Rafało, 2013, s. 65]. Warunkuje je m.in. duża częstotliwość zmian i utrudnione przewidywanie [Wirtz, Mathieu, Schilke, 2007, za: Rafało, 2013, s. 70]. Istotne jest również pozyskanie informacji, integrowanie ich, a także dystrybucja wśród interesariuszy [Rafało, 2013, s. 70-71].

Dynamiczne zachowanie organizacji składa się z 6 elementów [Kuuluvainen, Pukkinen, Stenholm, 2009, za: Bratnicki, 2011, s. 38]:

- 1) Perspektywa konkurencyjności oparta na zasobach,
- 2) Struktura nośna (zmiany zewnętrzne i wewnętrzne wywołane reaktywnie lub proaktywnie),
- 3) Dynamiczne zdolności organizacji,
- 4) Orientacja przedsiębiorcza prezentująca proaktywność, autonomię, innowacyjność, agresywność oraz podejmowanie ryzyka,
- 5) Aktywność przedsiębiorcza polegająca na poszukiwaniu szans, oszacowaniu ich oraz eksploatacji, a także wprowadzaniu nowych kombinacji zasobów,
- 6) Rezultaty (zmiany rentowności, zaspokojenie potrzeb odbiorców, pozycja konkurencyjna na ewoluujących rynkach oraz innowacje stanowiące podstawy przyszłości organizacji).

Należy też wskazać, iż na skutek m.in. silnego współzawodnictwa, technologicznych przekształceń w branżach, rosnącej liczby substytutów czy różnorodnych nabywców powstała hiperkonkurencja. Prowadzi ona m.in. do zmniejszenia barier wejścia, strukturalnej nierównowagi i spadku znaczenia krajowych oligopoli [Polowczyk, 2011, s. 6].

Przedsiębiorstwa konkurują w czterech głównych obszarach nowej konkurencji (hiperkonkurencji). Są to zmiany technologiczne, zmiany gustów oraz upodobań klientów, globalne alianse strategiczne zapewniające gromadzenie dużych wspólnych zasobów finansowych, a także przenikanie się granic sektorowych oraz geograficznych na skutek globalizacji [Aveni, 1994, za: Rakowska, 2008, s. 6]. Omawiany cykl przewagi konkurencyjnej prezentuje Rysunek 1.2. Źródłem przewagi konkurencyjnej jest zatem dostęp do najlepszych zasobów oraz umiejętności, które po zastosowaniu kluczowych czynników sukcesu tworzą wysoką wartość dla klienta, a w konsekwencji także przewagę pozycyjną. Należy jednak zwrócić uwagę, że w celu utrzymania przewagi konkurencyjnej niezbędne jest również stworzenie barier dla naśladownictwa, aby inne przedsiębiorstwa nie powieliły działań stosowanych przez organizację i nie zniszczyły wypracowanej przez nią przewagi konkurencyjnej (należy inwestować, aby ją odzyskać). Rezultatem działań wynikających z zastosowania przewagi konkurencyjnej jest m.in. satysfakcja, lojalność, zyski, a także udziały i akcje.



Rys. 1.2. Cykl przewagi konkurencyjnej

Źródło: Kluyver, Pearce, 2006, s. 6, za: Penc-Pietrzak, 2015, s. 147

Dokonując analizy przewagi konkurencyjnej należy nawiązać do zasobowej koncepcji zarządzania strategicznego, zgodnie z którą efektywne wykorzystanie oraz dysponowanie zasobami strategicznymi i umiejętnościami należącymi do organizacji stanowi kluczowy czynnik jej sukcesu [Sajdak, 2010, s. 46]. Należy zatem postrzegać zasoby ludzkie i niematerialne przedsiębiorstwa jako jego potencjał strategiczny [Czerniachowicz, 2012, s. 101]. Każda organizacja posiada również zróżnicowane zasoby i umiejętności, a zgodnie ze strategią podejścia zasobowego, przedsiębiorstwa powinny być zdolne do stworzenia specjalnego zestawu zasobów (głównie niematerialnych) i osiągać z tego tytułu zyski.

Osiągnięcie przewagi konkurencyjnej jest możliwe jedynie dzięki unikatowym oraz przyszłościowym zasobom kształtującym wartość dodaną [Sajdak, 2010, s. 47].

Istnieją różne kategorie podziału zasobów organizacji. Jednak głównie wyróżnia się zasoby [Pawłowski, 2014, s. 261-262]:

- Materialne (widoczne) - zasoby rzeczowe (m.in. środki trwałe, infrastruktura), finansowe, ludzkie, technologiczne bądź system organizacji i zarządzania,
- Niematerialne (niewidoczne) - prawa (m.in. licencje, kontrakty oraz porozumienia kapitałowe), relacje z interesariuszami, poziom lojalności i reputacja, złożone wartości niematerialne i prawne (goodwill), własności intelektualne (m.in. patenty, wzory użytkowe, marki, wiedza i doświadczenie pracowników oraz ich nieformalne relacje).

Co więcej, należy wskazać, iż zasoby oraz umiejętności warunkują budowę kluczowych kompetencji bądź wyróżniających zdolności, a w konsekwencji także przewagi konkurencyjnej [Kunasz, 2006, s. 41]. Zasoby powinny także spełnić warunek VRIO, czyli być [Klimas, Czakon, 2010, s. 160]:

- Wartościowe (Valuable),
- Rzadkie (Rare),
- Trudne do imitacji (Inimitable),
- Lepiej osadzone w organizacji (Organizational).

Natomiast pojęcie „zdolności” zostało wprowadzone przez Ansoffa [Ansoff, 1965, za: Matwiejczuk, 2016, s. 357] i definiuje się je jako „»wiązkę« (zbiór) jego poszczególnych umiejętności, służących do realizacji czynności i/lub zadań” [Prockl, 2007, za: Matwiejczuk, 2016, s. 357]. Charakteryzuje je głównie nastawienie na osiągnięcie oczekiwanych efektów przy wykorzystaniu określonych zasobów [Matwiejczuk, 2016, s. 357]. Umożliwiają one również m.in. szybką reakcję na dynamiczne zmiany oraz osiągnięcie wyznaczonego poziomu efektywności, kreują możliwości dla systemowego zarządzania przedsiębiorstwem i wspierają zarządzanie wielowymiarowymi relacjami przedsiębiorstwa z interesariuszami [Tamże, s. 359]. Z biegiem lat powstało wiele definicji zdolności, część z nich zaprezentowano w Tabeli 1.2.

Analizując wskazane definicje należy zauważyć, iż początkowo zdolności były postrzegane jako możliwości zrealizowania określonych zadań. Mogły one także wiązać się z trudnościami powstałymi na skutek występujących zdarzeń (Learned, Christensen, Andrews, Guth i Ulrich, Lake). Wskazano również, iż zdolności mogą utrzymać obecną stopę wzrostu (Teece).

Tabela 1.2. Definicje zdolności

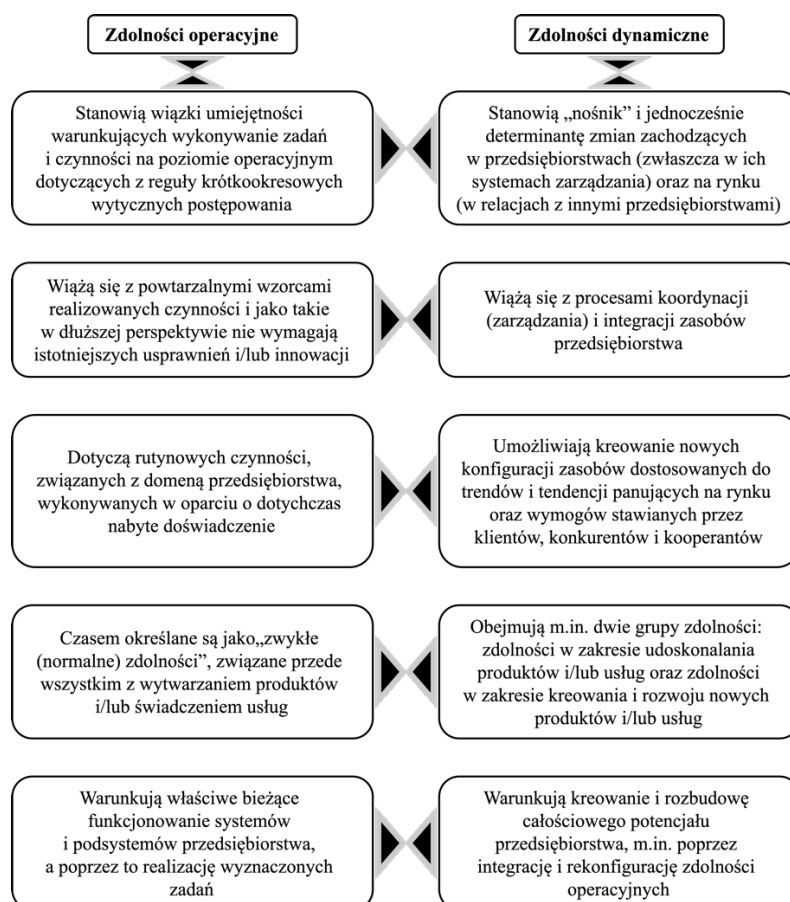
Autor (rok)	Definicja zdolności
E.P. Learned, C.R. Christensen, K.R. Andrews, W.D. Guth (1969)	Zdolności przedsiębiorstwa są to potencjalne i rzeczywiste możliwości zrealizowania wyznaczonych zadań, uwzględniające trudności powodowane przez pojawiające się okoliczności lub występującą konkurencję.
D.J. Teece (1984)	Zdolności są rodzajem i – jednocześnie – grupą (częścią) zasobów, dzięki którym przedsiębiorstwo może wspierać swoje bieżące działania związane z kształtowaniem i wzmacnianiem własnej konkurencyjności, a także reagować (odpowiadać) na zmiany zachodzące na rynku oraz dążyć do zapewnienia (utrzymania) dotychczasowej stopy wzrostu.
D. Ulrich, D.G. Lake (1990)	Zdolności przedsiębiorstwa są to jego możliwości, pozwalające na zidentyfikowanie wewnętrznych struktur i procesów, które wpływają na ich uczestników, prowadząc do tworzenia (kreowania) charakterystycznych dla przedsiębiorstwa kompetencji, a przez to umożliwiających przedsiębiorstwu dostosowanie się do zmieniających się potrzeb klienta i wymogów strategicznych rynku i sektora.
R.M. Grant (1996)	Zdolności przedsiębiorstwa można zdefiniować jako możliwości przedsiębiorstwa w zakresie powtarzalnej, efektywnej realizacji zadań, która odnosi się bezpośrednio lub pośrednio do potencjałów przedsiębiorstwa w zakresie tworzenia wartości poprzez zapewnienie efektywności transformacji ponoszonych nakładów w uzyskiwane efekty.
S.G. Winter (2000)	Zdolności przedsiębiorstwa stanowią rutynowe procesy i czynności (lub zbiory rutynowych procesów i czynności), które – uwzględniając ponoszone nakłady – pozwalają na zdefiniowanie strategicznych opcji decyzyjnych w zarządzaniu przedsiębiorstwem, determinujących osiągnięcie znaczących (oczekiwanych) efektów.
S. Ray, K. Ramakrishnan (2006)	Zdolności można zdefiniować jako kompleksową składową kompetencji, zintegrowanych poprzez różne znaczące (istotne) procesy organizacyjne, rutynowe procesy i czynności oraz mechanizmy, prowadzące do osiągnięcia wyznaczonych celów przedsiębiorstwa.
G. Hubbard, A. Zubac, L. Johnson (2008)	Zdolności można zdefiniować jako potencjały przedsiębiorstwa w zakresie kształtowania i stosowania zróżnicowanych kompozycji zasobów, przy wykorzystaniu czynności, rutyn organizacyjnych, procesów, systemów oraz umiejętności pracowników, w celu wytworzenia produktów i usług, które stanowią źródło potencjalnych zysków przedsiębiorstwa oraz są dostępne dla klientów.
P.J. Daugherty, H. Chen, D.D. Mattioda, S.J. Grawe (2009)	Zdolności stanowią zbiory umiejętności przedsiębiorstwa w zakresie gromadzenia, integracji i wykorzystywania zasobów, które można określić jako powtarzalne „wzorce” realizowanych procesów i czynności (rutyny organizacyjne), związane z wykorzystywaniem zasobów w celu kreowania, wytworzenia (produkcji) i/lub zaferowania produktów na rynku.

Źródło: Matwiejczuk, 2014, s. 72-74

Grant dostrzegł natomiast rutynowość realizowanych zadań, które są związane w pośredni lub bezpośredni sposób z potencjałem przedsiębiorstwa w zakresie tworzenia wartości (osiągnięcia założonych efektów). Podobna definicja została zaproponowana przez Wintera. Kolejną ewolucję postrzegania istoty zdolności dostrzega się w definicji Ray i Ramakrishnan, którzy podkreślili, że stanowią one wszechobejmującą składową kompetencji, zespolonych przez różnorodne procesy warunkujące osiągnięcie celów przedsiębiorstwa. Podczas gdy definicja opracowana przez Hubbard, Zubac i Johnson

wskazuje, że umiejętności pracowników są niezbędne w procesie kreowania produktów i usług. Powinny być one również m.in. dostępne dla klientów. Ostatnia definicja opracowana przez Daugherty, Chen, Mattioda i Grawe wyjaśnia natomiast istotę procesu oraz cel zagospodarowania zasobów. W oparciu o własne przemyślenia można zatem stwierdzić, że zdolności stanowią wytworzone w przedsiębiorstwie rutynowe procesy i czynności, które wykorzystują posiadane możliwości, zasoby, umiejętności oraz kompetencje, aby osiągnąć określoną pozycję rynkową.

Postrzeganie zdolności jako potencjału sukcesu przedsiębiorstwa warunkującego przewagę konkurencyjną stanowi koncepcję dynamicznych zdolności znaną także jako DCC (Dynamic Capabilities Concept) [Tamże, s. 360]. Zakłada ona konieczność nie tylko dysponowania, ale również rozwijania zasobów, łączenia ich, a także odpowiedniego zastosowania kompetencji i zdolności organizacji realizujących wymogi otoczenia [Bratnicki, 2008, s. 321].



Rys. 1.3. Zdolności operacyjne a zdolności dynamiczne w koncepcji DCC

Źródło: Matwiejczuk, 2014, s. 76

W skład DCC wchodzi zdolności operacyjne, a także dynamiczne. Zdolności operacyjne stanowią rutynowe czynności, realizowane przy wykorzystaniu nabytego doświadczenia

przedsiębiorstwa. Zdolności dynamiczne polegają natomiast m.in. na integracji i kreowaniu zasobów, a także ich pozyskaniu oraz użyciu w celu efektywnego dostosowania się organizacji do wymogów rynku i zmian w otoczeniu [Matwiejczuk, 2014, s. 75-77]. Charakterystyki zdolności operacyjnych i dynamicznych prezentuje Rysunek 1.3. Ponadto według Wanga i Ahmeda zdolności dynamiczne składają się ze zdolności [Tamże, s. 78-79]:

- Adaptacyjnych - zdolność przystosowania się przedsiębiorstwa do zmian w otoczeniu,
- Absorpcyjnych - umiejętność rozpoznania, zdobycia i zastosowania wiedzy przedsiębiorstwa,
- Innowacyjnych - zdolność tworzenia oraz rozwoju m.in. nowych produktów, usług, metod i technik wytwarzania, a także standardów obsługi klienta oraz rynków.

Ambrosini, Bowman i Collier wyróżnili natomiast trzy poziomy dynamicznych zdolności [Ambrosini, Bowman, Collier, 2009, s. 9]:

- Przyrostowe dynamiczne zdolności - nieustanne dopracowanie bazy zasobów,
- Odnawiające dynamiczne zdolności - uaktualnienie, dostosowywanie i poszerzanie bazy,
- Regeneracyjne dynamiczne zdolności - zmiana sposobu w jaki firma modyfikuje bazę.

Tabela 1.3. Definicje dynamicznych zdolności

Autor (rok)	Treść definicji
D.J. Teece, G. Pisano (1994)	Podzbiór kompetencji i zdolności, który pozwala przedsiębiorstwom na kreowanie nowych produktów i procesów i tym samym pozwala reagować na zmieniające się uwarunkowania rynkowe.
D.J. Teece, G. Pisano, A. Shuen (1997)	Zdolność przedsiębiorstwa do integrowania, budowania i rekonfigurowania wewnętrznych i zewnętrznych kompetencji organizacji z uwzględnieniem gwałtownie zmieniającego się otoczenia.
K.M. Eisenhardt, J.A. Martin (2000)	Dynamiczne zdolności są procesami, w szczególności integrowania, rekonfigurowania, pozyskiwania i pozbywania się zasobów w celu dostosowania się do otoczenia i kreowania zmian w otoczeniu.
S.A. Zahra, G. George (2002)	Dynamiczne zdolności to zdolności szczególnie zorientowane na zmianę, które pomagają przedsiębiorstwom na relokację i rekonfigurację w ramach bazy zasobowej, w kontekście ewoluujących potrzeb klientów i strategii konkurentów.
M. Zollo, S.G. Winter (2002)	Wyczone i trwałe wzorce zbiorowych zachowań, dzięki którym organizacja systematycznie tworzy i modyfikuje rutyny w dążeniu do poprawy swojej efektywności.
S.G. Winter (2003)	Zdolności, które rozszerzają, modyfikują lub kreują zdolności operacyjne.
C.E. Helfat (2007)	Zdolność organizacji do celowego kreowania, rozszerzania i modyfikowania bazy zasobowej.
S.A. Zahra, H.J. Sapienza, P. Davidsson (2006)	Zdolność do rekonfigurowania zasobów i rutyn przedsiębiorstwa w sposób przemyślany i przewidziany przez głównego decydenta.

D.J. Teece (2007)	Dynamiczne zdolności można podzielić na zdolności do wyczuwania i kształtowania szans i zagrożeń; przechwytywania szans; utrzymywania konkurencyjności poprzez łączenie, zabezpieczanie i w ramach konieczności rekonfigurowanie materialnych i niematerialnych aktywów przedsiębiorstwa.
C.L. Wang, P.K. Ahmed (2007)	Orientacja behawioralna przedsiębiorstwa na nieustanne integrowanie, rekonfigurowanie, odnawianie i rekonstruowanie kompetencji przedsiębiorstwa, a w szczególności usprawnianie i rekonstruowanie kluczowych zdolności w celu reagowania na zmieniające się otoczenie i utrzymanie przewagi konkurencyjnej.
I. Barreto (2010)	Potencjał systematycznego rozwiązywania problemów, kreowany dzięki skłonności do wykorzystywania szans, wykrywania ryzyka i tym samym podejmowania decyzji i modyfikowania bazy zasobowej we właściwym czasie.
D.J. Teece (2012)	Kompetencje wyższego poziomu, które determinują zdolność przedsiębiorstwa do integrowania, budowania i rekonfigurowania wewnętrznych i zewnętrznych zasobów/kompetencji w celu reagowania, i jeśli to możliwe, kształtowania gwałtownie zmieniającego się otoczenia.
Ch.A. O'Reilly, M.L. Tushman (2013)	Procesy, które umożliwiają przedsiębiorstwu budowanie, integrowanie i rekonfigurowanie organizacyjnych aktywów.

Źródło: Chwiłkowska-Kubala, 2019, s. 26-27

Podział zdolności opracował także Teece (zwykłe i dynamiczne) [Teece, 2014a, s. 16] oraz Bratnicki (dynamiczne i substancjalne) [Bratnicki, 2008, s. 322-323]. Co więcej, na przestrzeni lat powstało wiele definicji dynamicznych zdolności (Tabela 1.3.). Zdaniem Chwiłkowskiej-Kubala „dynamiczne zdolności stanowią kategorię zdolności/kompetencji, która pozwala na integrowanie, kreowanie i modyfikowanie/rekonfigurowanie zasobów i zdolności/kompetencji celem reagowania na zmiany otoczenia” [Chwiłkowska-Kubala, 2019, s. 28]. Zdolności dynamiczne polegają zatem na modyfikacji zdolności operacyjnych, umożliwiając organizacji adaptację oraz ewolucję [Newey, Zahra, 2009, s. 81]. Za ich pomocą w opłacalny sposób można budować i odnawiać zasoby oraz aktywa, które mieszczą się zarówno w jej granicach, jak i poza nią, a także w razie potrzeby zmieniać je i wprowadzać innowacje lub reagować na zmiany rynkowe oraz te w środowisku biznesowym [Teece, 2014b, s. 332].

Podsumowując, zdolności powstają stopniowo z biegiem czasu, a także są specyficzne dla każdej organizacji, empirycznie potwierdzone podczas rozwiązywania problemów przedsiębiorstwa i „ciche”, przez co interesariusze mogą nie być ich świadomi. Na ich rozwój ma również wpływ m.in. historia organizacji oraz działania podejmowane przez kadrę zarządzającą [Flynn, Wu, Melnyk, 2010, s. 248]. Dynamiczne zdolności przedsiębiorstw warunkują zatem ich strategię konkurencyjną, podobnie jak sposób zarządzania relacjami z pracownikami, który zostanie poddany analizie w kolejnym podrozdziale niniejszej pracy.

1.2. Zarządzanie relacjami z pracownikami (ZRzP) jako element strategii konkurencyjnej przedsiębiorstwa

Rozważania na temat zarządzania relacjami z pracownikami, które determinuje konkurencyjność przedsiębiorstwa należy rozpocząć od analizy pojęcia „zarządzanie zasobami ludzkimi” (ZZL). Każdy człowiek stanowi istotną wartość dla organizacji, ponieważ posiada istotne zasoby, takie jak m.in. „wiedza, zdolności, umiejętności, zdrowie, postawy i wartości oraz motywacja” [Pocztowski, 2008, s. 33]. Zarządzanie zasobami ludzkimi jest zatem „określoną koncepcją zarządzania w obszarze funkcji personalnej przedsiębiorstw, w której zasoby ludzkie postrzega się jako składnik aktywów firmy i źródło konkurencyjności, postuluje się strategiczną integrację spraw personalnych ze sprawami biznesowymi, aktywną rolę kierownictwa liniowego w rozwiązywaniu kwestii personalnych oraz wskazuje się na potrzebę kształtowania kultury organizacyjnej, integracji procesów personalnych oraz budowania zaangażowania pracowników jako narzędzi osiągnięcia celów” [Tamże, s. 34].

Pojęcie „zarządzanie zasobami ludzkimi” pojawiło się w literaturze z początkiem lat 70 ubiegłego stulecia. W uprzednich latach badacze odnosili się do terminów, takich jak „zarządzanie personelem” bądź „zarządzanie kadrami” jednak to zgodnie z założeniami pojęcia „zarządzanie zasobami ludzkimi” docenia się pracowników i postrzega ich jako cenny zasób, którym nie należy wyłącznie administrować [Leleń, 2010, s. 10]. ZZL zostało zdefiniowane przez Armstronga jako „strategiczne i spójne podejście do zarządzania najbardziej wartościowymi aktywami organizacji – pracującymi w niej ludźmi, którzy indywidualnie i zbiorowo przyczyniają się do realizacji jej celów” [Armstrong, 2000, s. 19].

Warto także przedstawić rozwój funkcji personalnej na przestrzeni lat. Dotychczas wyróżniono jej trzy fazy. Pierwsza z nich (operacyjna) rozpoczęła się w 1900 i trwała do 1945 roku. W tym czasie działy kadr wykonywały jedynie działania administracyjne związane z wynagrodzeniem pracowników i realizowały zadania pomocnicze. Kolejną fazę tzw. menedżerską rozpoczęto w 1945 roku. Zarządzanie ludźmi stanowiło funkcję sztabową (przekazywano fachowe rady dla kierowników liniowych), natomiast dział kadr znajdował się na szczeblu centralnym i rekrutował pracowników, realizował zadania z zakresu administracji oraz współpracował z rynkiem pracy. Ostatnia faza (strategiczna) rozpoczęła się w 1980 roku i trwa do tej pory. Cechuje ją silne powiązanie funkcji personalnej ze strategią organizacji, którą wyznacza szczebel centralny. Są to nierzadko zdecentralizowane działania, istotne dla organizacji tak jak marketing lub produkcja [Leleń, 2010, s. 11].

Zdaniem Pocztowskiego „uniwersalnym celem zarządzania zasobami ludzkimi jest dostarczanie wartości dla interesariuszy przez osiągnięcie i utrzymywanie wysokiej efektywności pracy oraz podnoszenie wartości kapitału ludzkiego zgodnie z nadrzędnymi celami organizacji” [Pocztowski, 2008, s. 34]. Zwrócił on uwagę na istotność kapitału ludzkiego, który stanowi kluczowy zasób organizacji. Stabryła podkreślił natomiast, że istotny jest „dobór personelu, osiągnięcie takich indywidualnych i zbiorowych zachowań pracowników, które odpowiadałyby celom organizacji, optymalne wykorzystanie zasobów ludzkich w procesie pracy, utrzymanie wysokiego poziomu sprawności zawodowej i psychofizycznej pracowników w długim okresie” [Stabryła, 1996, s. 133].

Zasoby ludzkie to zatem „wirtualnie, komunikacyjnie i ideologicznie najważniejszy element w większości współczesnych organizacji” [Michna, 2016, s. 131]. Prawidłowo zarządzana organizacja zwraca też uwagę na kwestie związane z ludźmi, takie jak m.in. [Tamże, s. 132]:

- Prawidłowa rekrutacja oraz selekcja pracowników,
- Szkolenia oraz rozwój zatrudnionych,
- Motywacja związana ze stworzeniem odpowiedniej polityki awansowej i ścieżek karier,
- Odpowiedni system wynagradzania,
- Skrupulatna ocena wykonywanych zadań,
- Zapewnienie odpowiednich warunków do komunikacji,
- Przygotowanie do nowych ról z zakresu przywództwa.

Zarządzanie zasobami ludzkimi posiada także dwa wymiary, tj. organizacyjny oraz ekonomiczny. Na wymiar ekonomiczny wpływa konkurencyjność rynku, która wymaga od przedsiębiorstw dostosowania dóbr do wymagań interesariuszy. Jej skuteczność mierzy się za pomocą różnorodnych mierników i wskaźników, takich jak m.in. zysk, wielkość sprzedaży, rentowność oraz produktywność. Istotne są również ponoszone koszty pracy, które rozpatruje się w oparciu o dwa punkty widzenia, tj. nakłady i koszty pracodawcy, a także dochody i inne świadczenia otrzymywane przez zatrudnionego. Menedżerowie dążą do zwiększenia sprzedaży i obniżenia kosztów, jednak nie powinni ograniczać wynagrodzenia pracowników, aby nie wywołać ich niezadowolenia, a nawet strajków. Najczęściej redukuje się zatem wydatki ponoszone podczas realizacji zadań związanych z ZZL. Są to m.in. techniki rekrutacji oraz szkolenia dla pracowników.

Natomiast wymiar organizacyjny odnosi się do sposobu zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie. Jest on warunkowany m.in. poprzez jego wielkość i strukturę, a także liczbę zatrudnionych pracowników. W niewielkich organizacjach funkcja ta jest realizowana przez właściciela lub specjalnie wyznaczoną osobę, natomiast w większych przedsiębiorstwach tworzy się osobną komórkę lub komórki bądź powierza wskazane zadania kierownikom poszczególnych szczebli zarządzania. Wybraną strukturę warunkuje m.in. przyjęta strategia działania lub kultura organizacyjna [Kozioł, Piechnik-Kurdziel, Kopeć, 2006, s. 28-32].

Zarządzanie zasobami ludzkimi wymaga omówienia głównych czynności, które składają się na omawiane pojęcie. Jest to:

1) Analiza pracy

Polega na zbieraniu informacji na temat pracy (charakterystyczne działania lub realizowane funkcje zawodowe) oraz opracowaniu jej opisu. Analizę należy wykonywać systematycznie, a jej rezultaty dotyczące wybranego miejsca pracy nie powinny stanowić nawiązania do innych miejsc, w związku z odmiennością istoty pracy, jak i człowieka. Ponadto w oparciu o nią tworzy się oraz wybiera narzędzia, za pomocą których realizowane są cząstkowe cele zarządzania personelem [Tamże, s. 38-39].

2) Planowanie zasobów ludzkich

„Ogół decyzji zmierzających do określenia przyszłych celów i działań w ramach poszczególnych obszarów funkcjonalnych zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie” [Tamże, s. 67-68]. Konieczne jest zatem określenie potrzeb personalnych uwzględniając aspekt ilościowy (liczba wakatów), jakościowy (kwalifikacje i kompetencje), czasowy (termin zapotrzebowania), a także przestrzenny (miejsce zapotrzebowania) [Tamże, s. 68].

3) Rekrutacja i derekrutacja personelu

Warunkuje ją w dużym stopniu przyjęty model polityki personalnej. Aktualnie wykorzystuje się głównie model sita oraz kapitału ludzkiego [Tamże, s. 95]. Model sita polega na poszukiwaniu oraz zatrudnianiu jedynie najlepszych pracowników, a Ci którzy są najmniej wydajni zostają zwolnieni. Istotna jest także powstała między nimi rywalizacja. Natomiast podejście kapitału ludzkiego skupia się głównie na rozwoju pracowników, a nie na ich selekcji. Tworzy się również kultura organizacyjna polegająca na kreowaniu lojalności, zaangażowania, a także współpracy pomiędzy podmiotami. Przedsiębiorstwa muszą również ponieść koszty rozwoju zatrudnionych, ale w dłuższej perspektywie są one równoważone przez osiągnięte korzyści [Kostera, 2000, s. 25-30].

4) Ocenianie pracowników

„Wyrażony w formie ustnej lub pisemnej proces wartościowania ich postaw, cech osobowych, zachowań oraz poziomu wykonania zadań istotnych z punktu widzenia ustalonych celów i misji danej organizacji” [Kozioł, Piechnik-Kurdziel, Kopeć, 2006, s. 124]. Ocena stanowi głównie sąd wartościujący oraz efekt procesu oceniania. Powinna zostać ujęta w uporządkowanym systemie, który stanowi zamierzenie stworzony zbiór elementów i relacji zachodzących między nimi w celu poprawy efektywności ZZL (osiągnięcie wyznaczonych celów oraz misji). Podczas oceny pracowników bierze się pod uwagę czynniki, takie jak cel i zasady, podmiot oraz przedmiot, a także kryteria, metody i techniki oceniania [Tamże].

5) Szkolenie pracowników

Rozwój pracowników jest bardzo istotny dla organizacji. Definiuje się go jako „ogół zmian ilościowych i jakościowych w systemie społecznym organizacji, które prowadzą do podniesienia wartości rynkowej zasobów ludzkich oraz efektywności pracy” [Tamże, s. 164]. Rozwój dotyczy organizacji, zespołów, a także pojedynczych pracowników. Nieustanne doskonalenie elementów potencjału pracy zarówno pracowników, jak i konkretnych grup jest zatem bardzo ważne, aby adaptować je do następujących, a także spodziewanych zmian w przedsiębiorstwie oraz otoczeniu [Tamże, s. 164-165].

6) Motywowanie pracowników

Określenie bodźców ekonomicznych i środków psychologicznych warunkujących zwiększenie efektywności funkcjonowania organizacji oraz odnalezienie balansu pomiędzy potrzebami zatrudnionego i warunkami pracy [Tamże, s. 203]. Zdaniem Poczrowskiego motywowanie definiuje się w oparciu o ujęcie atrybutowe oraz czynnościowe. Pierwsze jest „wewnętrznym procesem regulującym zachowania ludzi w procesie pracy, tj. wpływającym na ich decyzje dotyczące podejmowania pracy, angażowania się w jej wykonywanie oraz rezygnacji z jej wykonywania” [Poczrowski, 2008, s. 203]. Podczas gdy w drugim ujęciu stanowi ono „świadome i celowe oddziaływanie na zachowania ludzi w procesie pracy, przy wykorzystaniu wiedzy na temat determinujących je czynników” [Tamże].

7) Efektywność czasu pracy

Czas pracy warunkuje m.in. „zdrowie pracowników, bezpieczeństwo pracy, stopień napięcia i zmęczenia, poziom zarobków, ilość czasu pozostającego do dyspozycji po pracy” [Kozioł, Piechnik-Kurdziel, Kopeć, 2006, s. 340]. Należy zatem prawidłowo zarządzać czasem w pracy, jak i wolnym determinując tym samym zwiększenie

efektywności czasu pracy oraz użyteczności czasu poza nią. Wyróżnia się dwa podstawowe podejścia dotyczące zarządzania czasem pracy, tj. społeczne oraz ekonomiczne. Podejście ekonomiczne stanowi efektywne wykorzystanie czasu w pracy, odpowiednią regenerację po jej zakończeniu, a także odnalezienie balansu pomiędzy tymi działaniami. Natomiast optimum społeczne polega na wyznaczeniu takiej ilości godzin pracy, które zapewnią zaspokojenie wzrostu gospodarczego, rozwoju kultury oraz potrzeb społecznych pracowników, czyli m.in. odpoczynku oraz uczestnictwa w życiu rodzinnym [Tamże, s. 340-344].

Spekuluje się również, że w przyszłości przedsiębiorstwa, aby dostosować się do nowych wymagań rynku będą bardziej zaawansowane technologicznie, zarządzane przez menedżerów odpowiedzialnych za pracę „elektronicznych pracowników” [Michna, 2016, s. 133] oraz charakteryzować się m.in. [Kucęba, 2011, za: Michna, 2016, s. 133]:

- Silną zmianą pracochłonności na kapitałochłonność w produkcji usług,
- Systemem motywacji pracowników skupionym głównie na kierownikach organizacji,
- Zarządzaniem pracownikami, które będzie mogło sprowadzać się jedynie do prostych technik zarządzania.

Zarządzanie Relacjami z Pracownikami (ZRzP) to pojęcie, które w literaturze anglojęzycznej nazywa się Employee Relationship Management (ERM) i oznacza „wysoki poziom dojrzałości rozwoju funkcji personalnej w organizacji” [Stotz, 2007, s. 5-14, za: Moczyłowska, 2013c, s. 33]. W latach 90 ubiegłego stulecia, wskazano, iż pracownicy, którzy posiadają większy wybór dotyczący zakresu wykonywanej pracy są bardziej efektywni [Thomas, Tymon, 1994, za: Spreitzer, Kizilos, Nason, 1997, s. 685]. Organizacje dążyły także do angażowania pracowników w osiąganie celów przedsiębiorstwa [Shapiro, 2000, s. 315-316], zachęcały ich do podejmowania ryzyka i bycia kreatywnym. Dzięki tym działaniom mogły one osiągnąć przewagę konkurencyjną w szybko zmieniającym się środowisku [Hymowitz, 2000, za: Chaubey, Mishra, Dimri, 2017, s. 16-17].

Upodmiotowienie (empowerment) pracowników stanowi zaawansowany przejaw ich zaangażowania, poprawia relacje pomiędzy nimi oraz przyczynia się do osiągnięcia celów organizacyjnych. Zestaw umiejętności pracowników ulega zwiększeniu i nadaje im się autorytet, dzięki któremu mogą podejmować decyzje (dotychczas był to obowiązek kadry zarządzającej) [Ivancevich, 2001, za: Chaubey, Mishra, Dimri, 2017, s. 16]. Stanowisko to potwierdzili także Jarrar i Zairi (2002) oraz Wimalasiri i Kouzmin (2000), według których, w konkurencyjnym środowisku, pracownicy wiedzy są coraz bardziej popularni, a upodmiotowienie zatrudnionych jest kluczowe [Chaubey, Mishra, Dimri, 2017, s. 17].

Empowerment można również określić jako „strategię zarządzania, filozofię zarządzania, metodę zarządzania, jako zjawisko organizacyjne, a także jako proces, czy zespół działań i praktyk menedżerskich” [Moczydłowska, 2013b, s. 15]. Należy zatem postrzegać organizację jako wspólnotę dążącą do tworzenia wartości [Tamże]. Buduje się również zespoły pracowników, którzy dbają o samorealizację oraz są zmotywowani i usatysfakcjonowani. Ponadto organizacje rezygnują z nieustannej kontroli i nakazów w systemie zarządzania oraz zastępują wspomniane działania kulturą zaangażowania pracowników [Stankiewicz, Moczulska, 2011, za: Deszczyński, 2016, s. 283].

Należy zwrócić uwagę, że empowerment nie polega na oddelegowaniu pewnych zadań pracownikom, jest to natomiast umożliwienie zatrudnionym podejmowania samodzielnych decyzji, które pozwolą im osiągnąć założony cel, a nawet go wyznaczyć [Deszczyński, 2016, s. 283]. Wyróżnia się kilka cech upodmiotowienia. Jest to [Tamże]:

- Zapewnienie dostępu do informacji niezbędnych do podjęcia odpowiednich decyzji,
- Umożliwienie pracownikom podejmowania samodzielnych decyzji w oparciu o wyznaczone cele, czas realizacji oraz budżet,
- Promowanie przejęcia przez pracowników nie tylko funkcji zarządzania na poziomie operacyjności, ale także doskonalenia metod realizacji wyznaczonego celu,
- Objęcie przez kierowników funkcji liderów zmian na poziomie strategicznym.

Empowerment posiada zarówno zalety, jak i wady. Poprawia klimat w organizacji, wzmacnia zaangażowanie, satysfakcję z pracy, motywację pracowników oraz ich produktywność. Warunkuje też zadowolenie interesariuszy, przez co jakość jest udoskonalana [Bugdol, 2006, s. 57]. Trudno jednak upodmiotowić pracowników podczas istnienia problemów w relacjach przełożony-podwładny (np. w zakresie przekonań na temat środowiska lub pracy, a także gdy brakuje wiedzy bądź zaufania). Przedsiębiorstwa mogą napotkać również bariery organizacyjne, takie jak dyferencjacja organizacji lub nadmierne skupienie na potrzebach interesariuszy [Tamże, s. 61]. Empowerment generuje także koszty ekonomiczne (m.in. szkolenia, rekrutacji, selekcji i uprawomocnienia oraz podjęcia błędnych decyzji) i społeczne, (tj. otwartego konfliktu, niekorzystnego klimatu organizacyjnego, utraty prestiżu oraz zmniejszenia poziomu jakości życia w pracy) [Tamże, s. 66]. Pracownicy powinni również być m.in. samodzielni, efektywni, stanowczo dążyć do celu oraz rozumieć znaczenie i sens wykonywanych działań. Należy też zapewnić im odpowiednie warunki środowiskowe [Tamże, s. 50-51].

Ponadto skuteczne metody zarządzania konfliktami (np. coaching, szkolenia czy mediacje) warunkują pozytywne relacje pracowników z przedsiębiorstwem, a w konsekwencji zwiększają ich zadowolenie z wykonywanej pracy. Dołączenie zatrudnionych do zrzeszeń, np. związków zawodowych również wpływa na ich pracę zespołową oraz odpowiednie funkcjonowanie w organizacji [Sweney, McFarlin, 2005, za: Chaubey, Mishra, Dimri, 2017, s. 17]. Niezbędny jest także nieustanny monitoring poziomu zadowolenia pracowników, zwracając uwagę m.in. na rozstrzyganie ich sporów, życie zawodowe, rozwój kariery i możliwości awansu, kulturę organizacyjną oraz angażowanie pracowników w podejmowanie przez nich decyzji (Christen, Iyer i Soberman, 2006) [Chaubey, Mishra, Dimri, 2017, s. 17]. Ponadto na poziom zadowolenia bądź niezadowolenia zatrudnionych wpływają wewnętrzne czynniki motywujące związane z wykonywaną pracą, jakość nadzoru kadry zarządzającej bądź występowanie sukcesu lub porażki [Armstrong, Taylor, 2014, s. 177]. Niezadowolenie warunkuje również m.in. zły styl przywództwa, nieodpowiednie wynagrodzenie, niezdolność do zapewnienia odpowiednich zasobów umożliwiających podnoszenie kwalifikacji pracowników oraz nieterminowe rozwiązywanie sporów wśród zatrudnionych. Warto również podkreślić, że gdy organizacja utrzymuje dobre relacje ze swoimi podwładnymi ma większą szansę osiągnąć wyznaczone cele, ponieważ będzie to skutkowało m.in. zwiększeniem zysków i standardów wydajności, a także zmniejszeniem rotacji pracowników. Zadowolenie z pracy warunkuje m.in. możliwość uczestnictwa pracowników w szkoleniach, otwarta komunikacja oraz terminowe wprowadzanie zmian (George i Jones, 2008) [Chaubey, Mishra, Dimri, 2017, s. 17].

Autorzy wskazują, iż ERM stanowi proces zarządzania relacjami pomiędzy pracownikami a firmą, prowadzący do wymiany zasobów intelektualnych zatrudnionych, którzy otrzymują w zamian rekompensatę (Tabela 1.4.). Definicja Bergerona została rozbudowana przez Rai i Pareek, którzy podkreślili istotę lojalności i zaufania zatrudnionych. Co więcej, definicja stworzona przez Yongcai jest zdaniem autorki zbyt ogólna i nie odnosi się do istoty omawianego procesu. W 2013 roku powstało wiele definicji ERM. Jest ono postrzegane jako strategia, programy i technologia (Lagergren, Andersson) oraz proces (Jing i Oluchi), a jego celem jest utrzymanie moralności, zaangażowania i zaufania w celu stworzenia produktywnego oraz bezpiecznego środowiska pracy (Bajaj i in.), regulacja relacji wśród firmy i pracowników (Jing) i zarządzanie interakcjami z zatrudnionymi (Oluchi). ERP nie stanowi zatem jedynie wymiany zasobów intelektualnych w celu uzyskania rekompensaty, jak definiowano go wcześniej.

Ze względu na cel niniejszej pracy, a także wyznaczone hipotezy, autorka w niniejszej rozprawie przyjmie definicję opracowaną przez Bajaj i in., tj., iż „Relacja Pracownicza jest definiowana jako relacja między pracodawcą lub reprezentującym kierownikiem a pracownikami, mająca na celu utrzymanie morali zaangażowania i zaufania, aby stworzyć produktywne i bezpieczne środowisko pracy” [Rahman, Taniya, 2017, s. 91].

Tabela 1.4. Definicje Zarządzania Relacjami z Pracownikami (ERM)

Autor (rok)	Definicja
Bergeron (2003)	ERM to dynamiczny proces zarządzania relacjami między pracownikiem wiedzy a korporacją, w taki sposób, że pracownicy wiedzy decydują się na kontynuację wzajemnie korzystnej wymiany aktywów intelektualnych za wynagrodzeniem, w sposób zapewniający wartość korporacji.
Yongcai (2010)	ERM można zdefiniować jako specyficzną dziedzinę zarządzania zasobami ludzkimi.
Rai, Pareek (2012)	ERM to przede wszystkim efektywna komunikacja organizacyjna, która może budować pewność, zaufanie i lojalność pracowników, umożliwiając kierownictwu wykorzystanie potencjału umiejętności i wiedzy w organizacji.
Lagergren, Andersson (2013)	ERM to stosunkowo nowa koncepcja; w związku z tym ogólna definicja postrzega ERM jako strategię, programy oraz technologię do efektywnego zarządzania relacjami firm z potencjalnymi, obecnymi i byłymi pracownikami. Istnieje wiele podobieństw do zarządzania relacjami z klientami (CRM), co jest zrozumiałe, ponieważ pojęcie ERM wywodzi się z tej koncepcji.
Bajaj i in. (2013)	Relacja Pracownicza jest definiowana jako relacja między pracodawcą lub reprezentującym kierownikiem a pracownikami, mająca na celu utrzymanie morali zaangażowania i zaufania, aby stworzyć produktywne i bezpieczne środowisko pracy.
Jing (2013)	Jest to proces adaptacji różnych metod kontroli i praktyk w celu uregulowania relacji między firmą, a personelem oraz pracownikami między sobą, który umożliwia firmie osiągnięcie jej celów.
Oluchi (2013)	ERM to proces, który firmy wykorzystują do efektywnego zarządzania wszystkimi interakcjami z pracownikami, a ostatecznie do osiągnięcia celów organizacji.

Źródło: opracowanie własne na podstawie Rahman, Taniya, 2017, s. 91

Przechodząc do analizy istoty zaangażowania pracowników, należy wskazać, iż posiada ono wiele różnych wymiarów. Pracownik może być zaangażowany w wykonywany zawód i pracę, działania wobec zatrudniającej go firmy, a także środowisko społeczne, w którym działa [Juchnowicz, 2010, s. 57-58]. Zbiór definicji omawianego pojęcia przedstawia Tabela 1.5. Zdaniem autorki definicje opracowane przez Maslach i in. oraz Bakker i in. są zbyt uniwersalne. Maslach i in. wskazują, iż jest to jedynie przeciwieństwo wypalenia zawodowego, natomiast według Bakker i in. zaangażowanie pracowników stanowi połączenie zdolności i chęci do pracy. Natomiast Khan podkreślił, iż jest to stan psychologiczny, podczas którego pracownik może wyrazić siebie pod względem fizycznym, kognitywnym i emocjonalnym. Kolejni Autorzy wskazywali istotę identyfikacji pracownika z organizacją (Andrew i Sofian) oraz jego oddania względem organizacji (Saks i Erickson), które jest większe niż to potrzebne do utrzymania stanowiska (Kowalski). Ostatnia definicja

została opracowana przez Juchnowicz. Jej zdaniem zaangażowanie stanowi pojęcie szersze niż motywacja oraz charakteryzuje je chęć wkładania większego wysiłku w wykonywaną pracę (kreując osiągnięcia pracowników). W niniejszej rozprawie doktorskiej, istota zaangażowania pracowników będzie postrzegana zgodnie z definicją Juchnowicz.

Istnieją dwa podstawowe rodzaje zaangażowania, tj. bierne (przywiązanie pracownika do organizacji i pozostanie w niej), a także aktywne (włączenie zatrudnionego w sprawy organizacji dotyczące głównie jej działania i rozwoju) [Borkowska, 2014, s. 13]. Zaangażowanie pracowników warunkuje też [Robinson, Perryman, Hayday, 2004, s. 21]:

- Skłonność do podejmowania decyzji,
- Zakres w jakim pracownicy są zdolni do prezentacji pomysłów kadrze zarządzającej, która z chęcią się z nimi zapoznaje i docenia poniesiony trud,
- Możliwości rozwoju pracy przez pracowników,
- Zakres, w jakim organizacja troszczy się o zdrowie oraz samopoczucie zatrudnionych.

Tabela 1.5. Wybrane definicje zaangażowania pracowników

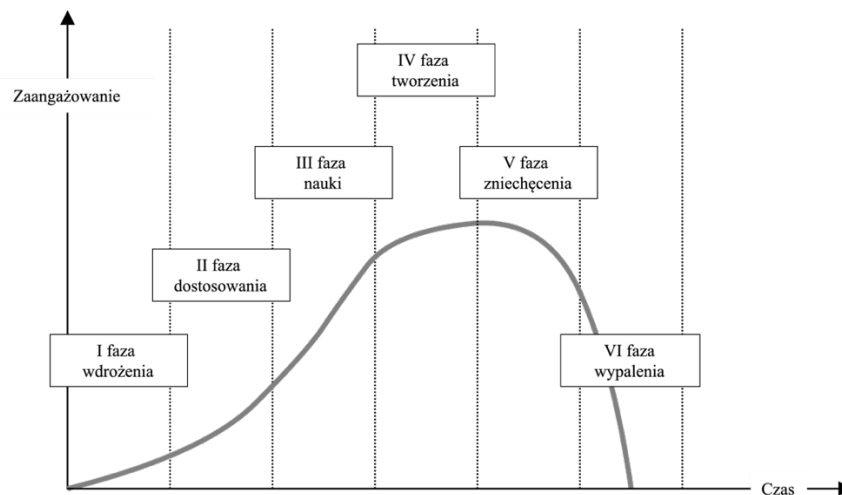
Autor	Definicja
Maslach i in.	Zaangażowanie to przeciwieństwo wypalenia zawodowego.
Khan	Stan psychologiczny, dzięki któremu pracownik w czasie wykonywania swoich obowiązków, mógł wyrazić siebie, nie tylko pod względem fizycznym, ale także emocjonalnym oraz kognitywnym.
Bakker i in.	Zaangażowanie jest połączeniem zdolności oraz chęci do pracy.
Andrew i Sofian	Zaangażowanie to stan emocjonalno-motywacyjny, który związany jest z pracą, a przywiązanie te odnosi się do identyfikowania się pracownika z organizacją.
Saks i Erickson	Zaangażowanie to wysiłek wkładany w pracy, który wiąże się z poświęceniem pracownika i stanowi wyraz jego intelektualnego oraz emocjonalnego oddania organizacji.
Juchnowicz	Przejawianie przez pracownika chęci do wkładania większego wysiłku w wykonywaną pracę, podkreślając przy tym, że zaangażowanie te kreuje osiągnięcia pracowników oraz jest pojęciem szerszym niż motywacja.
Kowalski	Zaangażowanie wyraża się w stopniu, w jakim jednostki osobiście włączają się w proces wspierania organizacji, przy czym efektywność ich pracy jest lepsza, niż jest to konieczne do utrzymania stanowiska.

Źródło: opracowanie własne na podstawie Smarżewska, 2018b, s. 30

Zaangażowanie organizacyjne składa się z trzech kluczowych elementów. Jest to zaangażowanie afektywne, trwania, a także normatywne. Stanowi ono również „indywidualne przywiązanie pracownika do organizacji i identyfikacja z nią” [Spik, Klincewicz, 2008, s. 476]. Zaangażowanie afektywne dotyczy przywiązania emocjonalnego pracowników do organizacji, z którą się identyfikują i są wobec niej zaangażowani. Kolejny rodzaj opiera się na kosztach jakie przychodzą na myśl pracownikom w związku ze zmianą

pracy. Natomiast zaangażowanie normatywne warunkuje głównie poczucie przez pracownika obowiązku pozostania w organizacji [Allen, Meyer, 1990, s. 1].

„Zaangażowanie w pracę jest stanem psychicznym, który towarzyszy behawioralnemu inwestowaniu energii osobistej, ale nie pokrywa się ani z samym zachowaniem (dodatkowa rola), ani z towarzyszącymi mu postawami (zaangażowanie organizacyjne)” [Schaufeli, Bakker, 2010, s. 22]. Zaangażowanie w pracę stanowi przede wszystkim „vigor” (chęć poczucia wysiłku podczas wykonywania powierzonych obowiązków), „dedication” (zaangażowanie w pracę spójne ze świadomością jej ważności, a także poczuciem m.in. inspiracji podczas realizacji zadań postrzeganych jako wyzwania) oraz „absorption” (wysoka koncentracja pracowników, którzy podczas pracy tracą poczucie czasu, ale mogą przestać wykonywać określone zadania) [Łaguna, Mielniczuk, Żaliński, Wałachowska, 2015, s. 281].



Rys. 1.4. Cykl „życia” pracownika w organizacji

Źródło: Sewastianik, 2014, s. 243

Wyróżnia się również cykl „życia” pracownika w organizacji, który składa się z 6 faz. Zostały one zaprezentowane na Rysunku 1.4. Jest to [Sewastianik, 2014, s. 242]:

- 1) Wdrożenie,
- 2) Dostosowanie,
- 3) Nauka,
- 4) Tworzenie,
- 5) Zniechęcenie,
- 6) Wypalenie zawodowe.

W pierwszej kolejności pracownik rozwija się i zdobywa kluczowe kompetencje poprzez naukę czynności, które zostaną przez niego wykorzystane w kolejnych etapach.

Następnie rozpoczyna wiek produktywny. Podczas tego okresu musi on dostosować się do oczekiwań organizacji sprzedając swoje umiejętności, a także nieustannie uczyć się i zdobywać doświadczenie. W kolejnym etapie pracownik zaczyna wykorzystywać pozyskaną wiedzę i twórczo rozwiązuje napotkane problemy. To właśnie ten etap jest najbardziej pożądanym przez pracodawców [Tamże]. Gdy pracownicy posiadają już doświadczenie w pełnionej roli, coraz rzadziej dbają o zwiększenie swojej wiedzy i dążą głównie do skutecznego rozwiązania powierzonych zadań. Często odczuwają w tym czasie także brak wsparcia ze strony organizacji, przez co ich zdolność do skutecznego rozwiązywania zadań jest ograniczona. Należy zatem ciągle wspierać pracowników, co warunkuje też ich zaangażowanie [Royal, Agnew, 2012, s. 18].

Prawidłowe zarządzanie zaangażowaniem pracowników warunkuje wiele czynników. Jest to m.in. rodzaj zaangażowania i możliwości rozwoju zatrudnionych, stosunki pomiędzy osobami, model zarządzania zasobami ludzkimi, a także czynniki związane z pracownikami i ich sferą prywatną [Borkowska, 2014, s. 12]. Organizacje powinny m.in. zatrudniać osoby posiadające wymagane kompetencje, ustalić ich zadania, prowadzić zrozumiały system informacji, komunikować się z nimi w otwarty sposób, a także zadbać o ich odpowiednie wynagrodzenie, ocenę oraz rozwój. Bardzo istotne jest, aby zachować również umiar pomiędzy niedostatecznym a zbyt dużym zaangażowaniem zatrudnionych, ponieważ nadmierne zaangażowanie może skutkować, na przykład ich przepracowaniem. Podczas zarządzania relacjami z pracownikami należy także zadbać o ich zaufanie względem organizacji (w relacji przełożony-podwładny i wśród współpracowników) oraz współpracę i satysfakcję z wykonywanych zadań [Tamże, s. 15-16].

Wyróżnia się trzy kluczowe kategorie czynników wpływających na poziom zaangażowania zatrudnionych (Tabela 1.6.). Są one związane z pracownikiem, wykonywaną pracą, a także zależne od organizacji oraz sytuacji. Zaangażowanie pracownika warunkuje jego życie osobiste i zawodowe. Musi on posiadać odpowiednie warunki mieszkaniowe, stabilną sytuację rodzinną oraz prawidłowy stan zdrowia. Powinien również pragnąć rozwoju osobistego i nabyć odpowiednie kompetencje. Zatrudnionemu musi odpowiadać rodzaj wykonywanej pracy, czas jej trwania oraz polityka personalna organizacji, która zapewni mu doskonalenie posiadanych umiejętności, przejrzyste warunki awansowania i odpowiedni system motywacyjny. Bardzo ważny czynnik warunkujący zaangażowanie pracowników stanowi nawiązanie relacji m.in. z innymi zatrudnionymi, kadrą zarządzającą i organizacją, a także utożsamianie się z jej kulturą.

Tabela 1.6. Czynniki wpływające na poziom zaangażowania pracowników

Czynniki wpływające na zaangażowanie pracowników		
Związane z pracownikiem	Związane z pracą	Organizacyjno-sytuacyjne
<ul style="list-style-type: none"> • Wiek, • Płeć, • Stosunki międzyludzkie, • Stan zdrowia, • Posiadane kompetencje, • Osobista chęć rozwoju, • Potrzeba samorealizacji, • Sytuacja rodzinna, • Sytuacja mieszkaniowa. 	<ul style="list-style-type: none"> • Rodzaj wykonywanej pracy (umysłowa, fizyczna): <ul style="list-style-type: none"> - Charakter pracy – praca rutynowa, praca twórcza, praca niezależna, - Rodzaj zajmowanego stanowiska. • Organizacja czasu pracy: <ul style="list-style-type: none"> - Rodzaj – praca dzienna lub nocna lub zmianowa, związana z podróżowaniem. • Odpowiednia polityka personalna organizacji: <ul style="list-style-type: none"> - Możliwość rozwoju, - Jasne kryteria awansowania, - Stosowanie odpowiedniego systemu motywacyjnego (zarówno materialnego jak i niematerialnego). 	<ul style="list-style-type: none"> • Stosunki międzyludzkie w organizacji, • Dopasowanie do kultury organizacyjnej, • Relacje na linii pracownik-organizacja.

Źródło: Smarżewska, 2018b, s. 34-35

Baumruk wyróżnił trzy istotne zachowania wyróżniające zaangażowanych pracowników. Są to zachowania 3S, czyli mów (say), pozostań (stay) i staraj się (strive). Pracownicy mogą bronić organizacji oraz ją polecać. Pozostają w niej pomimo otrzymania innych ofert, a także wspierają jej sukces kosztem swojego prywatnego czasu i wysiłku [Baumruk, 2006, s. 24]. Wyróżnia się wiele różnych metod zarządzania zaangażowaniem pracowników. Jedną z nich składa się z [Michalak, 2014, s. 263, za: Smarżewska, 2018b, s. 36]:

- Promowania wdrażania nowych rozwiązań przez pracowników,
- Nieustannego rozwoju zatrudnionych,
- Zlecenia wymagających zadań pracownikom,
- Udziału zatrudnionych w podejmowaniu decyzji,
- Umożliwienia wyrażania opinii przez pracowników.

Co więcej, menedżerowie bardziej inwestują w zatrudnionych, którym ufają. Częściej oferują im rozwój i awanse oraz angażują ich w procesy decyzyjne organizacji [Tzafrir, Eitam-Meilik, 2005, za: Lewicka, 2013, s. 180]. Istotne jest zatem prawidłowe zarządzanie relacjami z pracownikami stanowiące element strategii konkurencyjnej przedsiębiorstw.

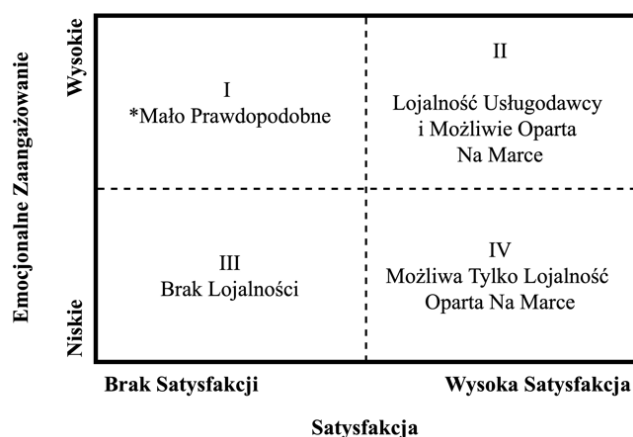
Należy także zwrócić uwagę na zadowolenie zatrudnionych, które warunkuje ich doskonalenie [Skowron-Mielnik, 2014, s. 28], a w konsekwencji osiągnięcie założonych efektów. Kluczowa jest również ich lojalność [Robak, 2016, s. 82]. Zostanie ona poddana analizie w dalszej części rozprawy.

1.3. Uwarunkowania, motywy oraz pomiar lojalności pracowników

Muchinsky wskazuje trzy główne postawy pracowników wobec pracy warunkujące ich efektywność. Jest to zadowolenie z pracy, zaangażowanie w wykonywane obowiązki oraz lojalność pracowników. Zadowolenie pracowników dotyczy głównie ich oceny, a także spekulacji na temat rozwoju zawodowego w organizacji. Poczucie osiągnięcia sukcesu oddziałuje na ich zadowolenie, a także zwiększa świadomość posiadanych zalet, takich jak zaradność czy radzenie sobie z obciążeniem i stresem [Muchinsky, 2004, s. 337, za: Ronginska, 2012, s. 30-31]. Zaangażowanie zatrudnionych jest natomiast definiowane m.in. jako „stan, w którym pracownik udziela się w pracy i jest do niej pozytywnie nastawiony i z niej zadowolony” (Berry, Morris) [Skowron-Mielnik, 2014, s. 28], „oddanie się pracowników sprawom organizacji, szczególnie w wymiarze emocjonalnym, oraz przejawianie ponadstandardowych zachowań, ukierunkowanych na wzrost efektywności organizacji” (Schaufeli, Bakker) [Tamże]. Dlatego też zaangażowanie zatrudnionego jest pojęciem silnie związanym z jego zadowoleniem. Pracownik, który nie jest zadowolony z wykonywanej pracy, nie okazuje w pełni swojego zaangażowania, co przekłada się na jego niedostateczne doskonalenie nie przynoszące założonych efektów [Tamże]. Pracownika zaangażowanego charakteryzuje efektywne działanie wobec organizacji, stabilizacja, identyfikacja oraz pasja [Juchnowicz, 2012, s. 37]. Zaangażowanie i zadowolenie pracowników warunkuje również ich lojalność [Chwalibóg, 2013, s. 22-23, za: Robak, 2016, s. 82] wyrażająca się w trzech rodzajach zaangażowania (pozytywnym, negatywnym oraz jego braku) [Urban, Siemieniako, 2008, s. 14].

Lojalność pochodzi od francuskiego słowa „loyauté” oznaczającego wierność i polega m.in. na przestrzeganiu przyjętych norm w społeczeństwie, grupach społecznych oraz organizacji [Ronginska, 2012, s. 25-26]. Istnieje wiele rodzajów lojalności, a jedną z nich jest lojalność klientów. Definiuje się ją jako „siła relacji pomiędzy względną postawą jednostki a powtarzalnym patronatem” [Dick, Basu, 1994, s. 99]. Organizacje mogą posiadać także fałszywie lojalnych klientów, którzy m.in. nie dostrzegają alternatyw w postaci produktów konkurencyjnych i nawykowo kupują produkty z uwagi na ich znajomość lub korzystną ofertę [Tamże, s. 101]. Istotne jest wykreowanie pomiędzy klientem a organizacją silnego emocjonalnego zaangażowania, które zapewni, że będzie on nabywał produkty określonej marki [Salegna, Goodwin, s. 2]. Wyróżnia się trzy podejścia związane z zachowaniem klientów, tj. [Studzińska, 2015, s. 197]:

- 1) Podejście behawioralne - nawiązuje do zachowań klientów, którzy systematycznie powtarzają proces zakupu warunkujący ich zadowolenie. Jest to także najstarszy sposób definiowania lojalności,
- 2) Podejście kognitywne - wybór produktu w oparciu o proces poznawczy, podczas którego konsument poznaje kluczowe właściwości produktu i porównuje je z konkurencją,
- 3) Podejście emocjonalne (afektywne) - postawy stymulowane poczuciem sympatii, a także przywiązania do określonej marki, firmy bądź produktu.



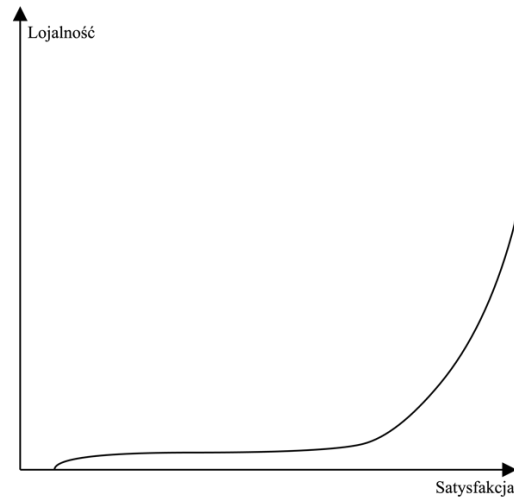
Rys. 1.5. Emocjonalne Zaangażowanie kontra Satisfakcja

Źródło: Salegna, Goodwin, s. 3

Salegna i Goodwin opracowali model (Rys. 1.5.), który prezentuje zależności między emocjonalnym zaangażowaniem a satysfakcją. W kwadrancie I satysfakcja klientów jest niska, przez co zaangażowanie emocjonalne oraz lojalność również mogą nie wystąpić. Najbardziej pożądaną sytuację zaprezentowano w kwadrancie II, gdzie dochodzi do silnej interakcji pomiędzy zadowoleniem pracowników a ich emocjonalnym zaangażowaniem. Gdy zadowolenie i emocjonalne zaangażowanie są niskie lojalność również nie wystąpi (kwadrant III). Natomiast kwadrant IV występuje wtedy, gdy odbiorca jest zadowolony, ale nie odczuwa emocjonalnego zaangażowania. W takiej sytuacji może wystąpić zjawisko lojalności wobec marki, które bazuje na postawach i zachowaniach odbiorców, ale nie nawiązuje do określonego podmiotu [Salegna, Goodwin, s. 3-4]. Na Rysunku 1.6. zaprezentowano natomiast nieliniowy charakter związku pomiędzy satysfakcją a lojalnością.

Kolejnym rodzajem lojalności jest lojalność pracownicza, czyli m.in. „chęć pozostania pracownika w organizacji oraz wykonywanie z zaangażowaniem powierzonych mu obowiązków, bez względu na występujące tymczasowe problemy w miejscu zatrudnienia” [Robak, 2016, s. 83]. Warunkuje ona również m.in. stopień zdyscyplinowania

i przestrzegania wyznaczonych norm oraz zasad pracy, a także poziom poczucia zadowolenia z przynależności do danej organizacji i identyfikacja z nią [Chwalibóg, 2013, s. 22-23, za: Robak, 2016, s. 82].



Rys. 1.6. Nieliniowy charakter związku między satysfakcją a lojalnością

Źródło: Kall, Kłeczek, Sagan, 2013, s. 131

Autorzy stworzyli wiele definicji pojęcia „lojalność pracowników” (Tabela 1.7.). Baruk wyróżniła lojalność bezwzględną (emocjonalne relacje z organizacją) oraz względną (skupienie się na relacjach ekonomicznych oraz społecznych). Natomiast Bloemer i Odekerken-Schroder postrzegają lojalność jako postawę (utożsamianą z zaangażowaniem) oraz zachowanie (m.in. pozytywna opinia pracownika na temat firmy i chęć pozostania przez niego w organizacji). Co więcej, Wojtaszczyk zdefiniowała istotę pozornej, ukrytej oraz rzeczywistej lojalności wobec pracodawcy. Pozorna lojalność polega na niewielkiej rekomendacji miejsca pracy, przy jednoczesnym nieposzukiwaniu alternatyw zatrudnienia i niskim poziomie motywacji. Lojalność ukrytą charakteryzuje m.in. poszukiwanie nowego miejsca pracy oraz wysoki poziom motywacji do realizacji powierzonych zadań. Rzeczywistą lojalność opisuje natomiast silna motywacja, nieposzukiwanie alternatyw zatrudnienia i wysoki wskaźnik rekomendacji.

Według Autorów przejawem lojalności jest m.in. zaangażowanie się w funkcjonowanie organizacji i realizację jej celów, kształtowanie pozytywnego wizerunku organizacji oraz pozostanie w niej pomimo innych możliwości zatrudnienia (Bukowska, Mrzygłód, Lipka, Winnicka-Wejs, Acedański). Mrzygłód wskazał także, iż lojalni pracownicy są skłonni przedkładać interesy organizacji ponad krótkookresowe korzyści osobiste. Natomiast Lipka, Winnicka-Wejs i Acedański uważają, iż pomimo mniejszego lub większego emocjonalnego

zaangażowania w pracę pracownicy darzą organizację pozytywnymi uczuciami (na skutek pozyskanych wartości, dobra innych pracowników, wysokich kosztów zmiany pracodawcy lub braku innych możliwości). Zdaniem Autorów istotne jest: zaufanie, przyzwyczajenie i zaangażowanie. Podczas docenienia pracodawcy należy też mieć szacunek dla innych organizacji (Jacoby, Chestnut) oraz wykazywać dumę i poparcie dla firmy (Niehoff, Moorman, Blakely, Fuller). Eskildsen i Nussler odnieśli się natomiast do istoty zaangażowania pracowników, stopnia ich odpowiedzialności oraz skłonności do poszukiwania nowej pracy).

Tabela 1.7. Przegląd definicji pojęcia „lojalność pracowników”

Autor (rok)	Definicja
A.I. Baruk (2005)	Można mówić o lojalności bezwzględnej, mającej miejsce wówczas, kiedy niezależnie od uwarunkowań finansowych (np. nagłe pogorszenie się sytuacji ekonomiczno-finansowej firmy) oraz pozafinansowych, pracownicy odczuwają tak silne więzi emocjonalne z przedsiębiorstwem, że nie byłoby zdolni go opuścić [...] Lojalność może mieć także charakter względny. Opiera się wówczas nie na relacjach emocjonalnych, ale ekonomicznych i/lub społecznych, co powoduje, że pracownik nie zawaha się zmienić pracodawcy, jeśli inna firma zaproponuje mu korzystniejsze warunki materialne, a swoją lojalność będzie okazywał, dopóki nie znajdzie takiej okazji.
J. Bloemer, G. Odekerken- Schroder (2006)	Mówiąc o lojalności pracowniczej należy rozróżnić lojalność jako postawę (attitudinal loyalty) oraz zachowanie (behavioural loyalty). Postawa lojalności utożsamiana jest z zaangażowaniem (afektywnym, normatywnym i kalkulatywnym). Lojalność jako zachowanie przejawia się w: wyrażaniu pozytywnych opinii o firmie, zamiarze pozostania w organizacji, małej wrażliwości na oferty finansowe innych firm, sygnalizowaniu problemów w organizacji. Ze względu na różnice koncepcyjne, poszczególne rodzaje zaangażowania mają odmienny wpływ na lojalność jako zachowanie.
U. Bukowska (2011)	Lojalność pracowników jest postawą skierowaną do pracodawcy, polegającą na względnie stałym, pozytywnym ustosunkowaniu się do niego, a wyrażającą się zachowaniami zgodnymi z interesem/oczekiwaniem pracodawcy. Lojalność pracowników wyraża m.in. się poprzez: – kreatywne angażowanie się w funkcjonowanie organizacji i realizację jej celów [...] – pozostawanie w organizacji nawet wówczas, gdy inni pracodawcy wyrażają chęć zatrudnienia [...] – wkład – świadomy lub nieświadomy – w kształtowanie pozytywnego wizerunku pracodawcy.
J.K. Eskildsen, M.L. Nussler (2000)	Lojalność pracownicza jest koncepcją zorientowaną na działanie jednostki, dotyczy bowiem zachowań pracowników, a w szczególności tego, czy pracownicy są zaangażowani, przyjmują na siebie osobistą odpowiedzialność za pracę oraz czy są skłonni do poszukiwania innej pracy.
J. Jacoby, R.W. Chestnut (1987)	Lojalność wobec organizacji to ukierunkowane zachowanie trwające dłuższy czas, będące funkcją psychologicznych procesów, takich jak podejmowanie decyzji czy wartościowanie wybranego pracodawcy, przy równoczesnym respektowaniu alternatywnych pracodawców.
R.A. Larmer (1992)	Bycie lojalnym oznacza działanie, które zdaniem jednostki jest realizowane w interesie osoby, grupy, organizacji [...].

A. Lipka, A. Winnicka-Wejs, J. Acedański (2012)	Lojalność pracowniczą można by zdefiniować jako [...] wartość, przejawiającą się w postawie/zachowaniu i konceptualizować jako (postrzegane) prawdopodobieństwo kontynuowania przez pracownika z większym lub mniejszym zaangażowaniem emocjonalnym pracy w organizacji – darzonej, bez względu na jej ewentualną chwilową utratę wizerunku na rynku pracy, stałymi i pozytywnymi uczuciami – ze względu na uzyskiwane przez niego samego wartości lub dobro innych osób zatrudnionych w organizacji bądź też ze względu na brak innych możliwości lub wysokie koszty zmiany pracodawcy. Lojalność jest kategorią złożoną, której mechanizmy wewnętrzne stanowią: zaufanie, przyzwyczajenie, zaangażowanie.
J. Mrzygłód (2003)	Lojalność pracowniczą można zdefiniować jako chęć pozostania w organizacji i związania nią swej przyszłości, utożsamianie się z jej celami oraz chęć poprawy sytuacji firmy poprzez własne zaangażowanie, a także przedkładanie interesów organizacji nad krótkookresowe korzyści osobiste związane z zajmowanym stanowiskiem.
T. Myjak (2011)	Lojalności nie można postrzegać w ten sposób, że ktoś będzie pracował w takiej, a nie innej firmie, że nie odejdzie, lecz [...] jako wykonywanie powierzonych prac w jak najlepszy sposób i z jak najlepszym skutkiem.
B.P. Niehoff, R.H. Moorman, G. Blakely, J. Fuller (2001)	Lojalność to aktywne zachowania będące demonstracją dumy i poparcia dla organizacji. Przykładami lojalności jest obrona firmy przed wypowiedziami krytycznymi, podkreślanie pozytywnych aspektów organizacji, powstrzymanie się od publicznego narzekania na firmę.
M. Pina e Cunha (2002)	Lojalność pracowników jest zaangażowaniem w sukces organizacji oraz postrzeganiem swojego miejsca pracy jako „najlepszej opcji”.
C.M. Solomon (1992)	Lojalność pracowników oznacza wolę (willingnes) pozostania w organizacji. Lojalność pracowników opiera się na regule wzajemności, tzn. jest związana z lojalnością ze strony organizacji.
K. Wojtaszczyk (2012)	Słaba rekomendacja miejsca pracy, nieposzukiwanie alternatyw zatrudnienia oraz niski poziom motywacji cechują pozorną lojalność wobec pracodawcy. Wysoka stopa referencji, szukanie alternatywnych miejsc zatrudnienia oraz wysoki poziom motywacji do pracy to zmienne charakterystyczne dla lojalności ukrytej. Wysokie wskaźniki rekomendacji, nieposzukiwanie alternatyw oraz silna motywacja oznaczają przejawy rzeczywistej lojalności wobec pracodawcy.

Źródło: Świątek-Barylska, 2013, s. 20-23

Zdaniem autorki, definicja Larmera jest zbyt ogólna i nie prezentuje istoty lojalności pracowników, ponieważ lojalność nie polega jedynie na działaniach realizowanych w interesie osoby, grupy czy organizacji. Podobnie jak definicja Myjak, która stanowi, iż jest to wykonywanie prac w jak najlepszy sposób i z jak najlepszym skutkiem. Nieco szerzej do istoty lojalności pracowników odniósł się Pina e Cunha, nawiązując do postrzegania miejsca pracy jako „najlepszej opcji” dla pracownika i dążenia do osiągnięcia sukcesu przez organizację. Solomon, wskazała natomiast, iż stanowi ona chęć pozostania w organizacji i opiera się na wzajemności. Autorzy nie wskazali jednak szczegółów dotyczących istoty wskazanego pojęcia. W oparciu o zaprezentowane definicje autorka przygotowała własną interpretację lojalności pracowniczej. Jest to zachowanie polegające na pracowniczym zaangażowaniu wobec organizacji. Pracę wykonywaną przez

zatrudnionych cechuje pozytywna zmiana postaw na rzecz interesu przedsiębiorstwa, pozostanie w organizacji i przeciwdziałanie konkurencji.

Lojalność jest postawą nawiązującą do relacji między pracownikiem a pracodawcą, którą warunkują określone korzyści [Elegido, 2013, za: Chirkowska-Smolak, Wnuk, 2018, s. 189]. Ułatwia ona również samospełnienie oraz osiągnięcie sukcesu zawodowego przez pracowników, którzy poświęcają się dla organizacji i dbają o jej pozytywny wizerunek [Chirkowska-Smolak, Wnuk, 2018, s. 189]. Lojalność pracowników warunkuje m.in. ciekawa praca, odpowiedni przepływ i dostęp do informacji, zaangażowanie zatrudnionych, niezależność i samodzielność na stanowisku pracy, podkreślenie obecności w zespole oraz relacje międzyludzkie [Robak, 2016, s. 86]. Pracodawcy poszukują nie tylko utalentowanych, ale także lojalnych specjalistów. Stanowi to istotny czynnik warunkujący efektywność pracy zatrudnionego, a także stabilność organizacji [Ronginska, 2012, s. 23-24]. Wyróżnia się również różne wymiary lojalności pracowniczej. Jest to lojalność wobec samego siebie, współpracowników, przełożonych, organizacji, a także kultury firmy [Smarżewska, 2018a, s. 185]. W niniejszej rozprawie autorka skupi się przede wszystkim na analizie zjawiska lojalności wobec organizacji.

Lojalność można też analizować ze względu na trzy ujęcia, tj. emocjonalne, behawioralne oraz kognitywne. Ujęcie emocjonalne polega na emocjonalnym przywiązaniu pracownika do miejsca pracy, przekazującego informacje, że firma jest lepsza od innych organizacji, które zna. Natomiast lojalność behawioralna nawiązuje do zachowania zatrudnionego i jest związana z jego postawą emocjonalną. Pracownik lojalny będzie również dobrowolnie gotów do skrupulatnego wykonywania swoich obowiązków. Ostatnim ujęciem jest ujęcie kognitywne. Polega ono na świadomym wyborze pracy w określonej organizacji biorąc pod uwagę również konkurencję [Tamże, s. 186]. Lojalny pracownik posiada kilka charakterystycznych cech. Jest to [Shah, 2013, za: Lewicka-Strzałecka, 2014, s. 161-163]:

1) Podejmowanie perspektywicznych działań

Długoterminowa orientacja na cele przedsiębiorstwa (realizacja działań, które w przyszłości przyniosą korzyści organizacji).

2) Podejmowanie dyskusji

Zwrócenie uwagi na problemy innych interesariuszy i dbanie o przekazanie informacji dotyczących organizacji, takich jak np. plany związane z podejmowanymi inicjatywami.

3) Docenienie innych zatrudnionych osób

Wpływ na sukces firmy poprzez podkreślenie wysiłku wnoszonego do organizacji przez pozostałych pracowników, którzy przyczyniają się też do realizacji jej misji.

4) Prezentacja własnej opinii, która może być sprzeczna z opinią ogółu

Zatrudniony nie boi się wyrazić własnej oceny, nawet gdy jest ona sprzeczna z opinią managerów, ponieważ jego głównym celem jest dobro organizacji.

5) Aprobata stanowiska przedsiębiorstwa w debacie publicznej

Akceptacja opinii firmy nawet, gdy pracownik nie zgadza się z nią prywatnie. Utożsamia się on z oficjalnym stanowiskiem organizacji i dąży do realizacji wyznaczonych działań.

6) Przekazywanie prawdziwych informacji przełożonym

Przekazywanie kierownictwu także negatywnych informacji dotyczących np. zaistniałych błędów, gdyż w długim czasie przyniesie to korzyść organizacji.

7) Odejście z organizacji z uprzedzeniem oraz wsparcie w znalezieniu zastępstwa

Gdy pracownik decyduje się odejść z organizacji, np. w celu założenia własnej firmy, powinien uprzedzić pracodawcę o swoim odejściu i znaleźć odpowiedniego następcę.

Pracownicy stanowią zatem najcenniejszy zasób organizacji, są źródłem jej przewagi konkurencyjnej, a także wsparciem w sytuacji pojawienia się kryzysu. Należy jednak zwrócić uwagę na fakt, że lojalnością nie jest bezmyślne zgadzanie się z przełożonymi i realizacja wszystkich powierzonych zadań.

Wyznacznikiem lojalności pracowników jest m.in. identyfikacja z firmą, a więc np. akceptacja jej kultury organizacyjnej, celów oraz strategii. Pracownicy realizują powierzone zadania skutecznie i efektywnie, wykorzystując w tym celu posiadane umiejętności. Istotna jest również pozycja pracownika w strukturze organizacyjnej, stabilizacja jego zatrudnienia (warunki, wynagrodzenie oraz charakter pracy), a także renoma organizacji [Myjak, 2014, s. 21]. Wyróżnia się czynniki wewnątrzorganizacyjne i zewnątrzorganizacyjne (Tabela 1.8.).

Tabela 1.8. Czynniki kształtujące poziom lojalności

Czynniki wewnątrzorganizacyjne	Czynniki zewnątrzorganizacyjne
<ul style="list-style-type: none">• Kultura organizacyjna,• Struktura organizacji,• Jakość zarządzania kapitałem ludzkim,• Forma zatrudnienia,• Wysokość wynagrodzenia.	<ul style="list-style-type: none">• Sytuacja na rynku pracy,• Kompetencje pracownika,• Wizerunek pracodawcy i organizacji,• Motywy psychologiczno-społeczne.

Źródło: Smarżewska, 2018a, s. 190

Jednym z czynników wewnątrzorganizacyjnych jest kultura organizacyjna, a więc „zwyczajowy lub tradycyjny sposób myślenia i działania, który jest w pewnym stopniu podzielany przez członków organizacji i który nowi pracownicy muszą przynajmniej częściowo zaakceptować” [Jacques, 1952, za: Sułkowski, 2008, s. 13] lub „niepisane,

postrzegane często podświadomie zasady, które wypełniają lukę pomiędzy tym, co niepisane, a tym co się rzeczywiście w organizacji dzieje” [Deshapande, Parasurman, 1987, za: Sułkowski, 2008, s. 13]. W sytuacji, gdy nawiązuje ona do otwartości, współpracy, a także przyjaźni, pracownicy odczuwają większą przynależność do organizacji [Jamka, 2014, s. 56, za Smarżewska, 2018a, s. 190], która skutkuje wzmocnionym poczuciem lojalności [Smarżewska, 2018a, s. 190]. Istotna jest także struktura przedsiębiorstwa. Powinna ona wzmocniać wymianę informacji, a także wiedzy pomiędzy pracownikami na różnych szczeblach [Skiba, 2016, s. 64]. Rekomenduje się zastosowanie struktury elastycznej, która wspiera wprowadzenie zmian również w zakresie kultury organizacyjnej [Czop, 2016, s. 77, za: Smarżewska, 2018a, s. 190-191]. Należy także docenić kapitał ludzki. Zarządzanie nim jest „kluczowym czynnikiem kształtującym zaangażowanie pracowników, przekładające się na ich lojalność” [Smarżewska, 2018a, s. 191]. Wraz ze wzrostem skuteczności polityki wykorzystania i rozwoju kapitału ludzkiego wzrasta również lojalność pracowników [Tamże].

Analizując czynniki zewnątrzorganizacyjne należy zwrócić uwagę na sytuację na rynku pracy [Świątek-Barylska, 2016a, s. 83, za: Smarżewska, 2018a, s. 191]. Obecnie popularne jest świadczenie usług dla wielu pracodawców bądź jedynie na czas wykonania określonego projektu. Dlatego też pracownikom może towarzyszyć poczucie multilojalności [Janssens, Sels, Van den Brande, 2003, s. 1349-1378, za: Świątek-Barylska, 2016a, s. 83]. Kluczowe są również kompetencje pracownika [Smarżewska, 2018a, s. 190], który może wybierać interesujące go oferty pracy w oparciu m.in. o wartości oraz cele organizacji, a także występujące w niej relacje [Świątek-Barylska, 2016b, za: Świątek-Barylska, 2016a, s. 83]. Dodatkowo organizacje powinny kreować swój pozytywny wizerunek jako podmiotu, działającego zgodnie z prawem i etyką. Pożądane jest także stworzenie określonego kodeksu etycznego [Konieczko, 2012, s. 46]. Ostatnim czynnikiem są motywy psychologiczno-społeczne [Smarżewska, 2018a, s. 192]. Są to motywy racjonalno-funkcjonalne oraz emocjonalno-symboliczne. Pierwsza kategoria dotyczy pracowników, którzy skupiają się głównie na korzyściach materialnych (np. zwiększenie płacy bądź awans) [Zawadzka, 1998, s. 210, za: Dolecińska, 2016, s. 96]. Odczucia te towarzyszą również osobom, które chcą m.in. kontynuować pracę nad obecnymi projektami i otrzymać nowe zadania, a zmiana obecnej pracy wiąże się dla nich z kosztem poszukiwania kolejnej bądź przekwalifikowania się [Lipka, 2012, s. 90]. Dla drugiej grupy istotne są emocje, uczucia oraz wyznawane wartości. Są oni związani z określoną organizacją i dbają o jej rozwój oraz swój własny.

Posiadają także silne relacje ze współpracownikami warunkujące ich zadowolenie [Lipka, Winnicka-Wejs, Acedański, 2012, s. 77].

Omówione czynniki wewnątrzorganizacyjne oraz zewnątrzorganizacyjne warunkują zaangażowanie zatrudnionych, a w konsekwencji ich lojalność. Allen i Meyer wyróżnili trzy kluczowe składniki lojalności. Jest to [Allen, Meyer, 1990, za: Ronginska, 2012, s. 27]:

- Składnik emocjonalny - m.in. emocjonalne przywiązanie człowieka do wykonywanych obowiązków oraz miejsca pracy,
- Składnik stabilności - poświęcenie się organizacji z powodu świadomości strat i zagrożeń wynikających ze zmiany środowiska pracy,
- Składnik normatywny - przekonanie moralnego obowiązku wobec organizacji.

Pozyskanie lojalnych pracowników stanowi zatem bardzo wymagający oraz czasochłonny proces. Według Bukowskiej i Gajdy składa się ono z czterech kluczowych etapów, takich jak [Bukowska, Gajda, 2009, s. 64-67]:

1) Zachęcenie pracowników do dołączenia do organizacji wykorzystując w tym celu jej pozytywny wizerunek

Pozytywny wizerunek pracodawcy zapewnia szybszą i bardziej efektywną rekrutację oraz m.in. utrwała retencję pracowników i ich zaangażowanie w podejmowaną pracę.

2) Rekrutacja pracowników

Istotna jest zarówno rekrutacja wewnętrzna, jak i zewnętrzna. Podczas rekrutacji obecnych pracowników, pracodawca zapewnia, że dba o ich nieustanny rozwój. Natomiast rekrutacja zewnętrzna powinna być maksymalnie profesjonalna, aby nie zniechęcać kandydata, który planuje dołączyć do organizacji.

3) Silne relacje zatrudnionych z przedsiębiorstwem

Aby budować trwałe i mocne relacje pracowników z przedsiębiorstwem należy skupić się na wielu działaniach, np. wdrożyć nowo zatrudnione osoby, pracować nad zdobywaniem kompetencji przez pracowników, organizować wydarzenia integracyjne i programy lojalnościowe, a także dbać o tworzenie ofert pracy, które są zgodne z prawdą.

4) Rozstanie pracowników z przedsiębiorstwem

Należy w zgodzie rozstawać się z pracodawcą z uwagi na ewentualny powrót zatrudnionego do organizacji. Stanowi on też cenne źródło informacji o pracodawcy.

Tabela 1.9. prezentuje typy lojalności pracowników kształtowane przez mechanizmy wewnętrzne oraz związane z nimi typy postaw. Czynnikiem endogenicznym są zaufanie, zaangażowanie i przyzwyczajenie (warunkujące wskazanie typów lojalności, takich jak np. lojalność zaangażowana, świadoma oraz z rozsądku, a także bezradna lojalność z przymusu)

i określonych postaw, tj. pozytywnych, negatywnych oraz obojętnych [Konieczko, 2012, s. 47-48]. Typy więzi lojalności mogą także ewoluować pozytywnie bądź negatywnie na skutek wystąpienia zmian w organizacji. Podstawowymi formami zmian jest restrukturyzacja, reorganizacja, a także transformacja [Tamże, s. 49]. W zależności od przyjętych kryteriów można także wyróżnić następujące rodzaje zmian organizacyjnych [Majchrzak, 2002, s. 15]:

- Stopień zmian: reprodukcyjne, transformacyjne,
- Charakter impulsu sprawczego: dobrowolne, przymusowe,
- Związek czasu zmiany organizacyjnej ze zmianami otoczenia: reaktywne, antycypacyjne,
- Charakter zmian: adaptacyjne, innowacyjne,
- Zakres zmian: częściowe, całościowe,
- Przedmiot zmian: technologiczne, strukturalne, skierowane na ludzi,
- Sposób przeprowadzania: ewolucyjne, rewolucyjne,
- Ciągłość procesu zmian: stopniowe, skokowe.

Tabela 1.9. Typy lojalności pracowników kształtowane poprzez mechanizmy wewnętrzne i związane z nimi typy postaw

Typ więzi lojalności	Rodzaj postawy towarzyszącej typowi lojalności	Charakterystyka typu lojalności w odniesieniu do pracownika
Lojalność świadoma	Pozytywna	Decydujący motyw endogeniczny: optymalny poziom zaufania do organizacji. Może być wynikiem dobrze przeprowadzonego procesu rekrutacyjnego i pozytywnego wizerunku organizacji.
Lojalność z rozsądku	Pozytywna	Decydujący motyw endogeniczny: wysoki poziom zaufania i przyzwyczajenie do organizacji. Pracownik odczuwa więź z organizacją, jest przyzwyczajony do proponowanych rozwiązań, które akceptuje, jednak nie jest zaangażowany w sprawy organizacji. Może być efektem „zadomowiania” się w organizacji, wygody.
Lojalność zaangażowana	Pozytywna	Decydujący motyw endogeniczny: wysoki poziom zaufania i zaangażowanie pozytywne w sprawy organizacji. Lojalność ukształtowana przez pewien okres czasu. Pracownik żywi zaufanie do pracodawcy rozwinięte wskutek zaspokojenia jego potrzeb ekonomicznych i społecznych, a tym samym angażuje się w działania i partycypuje w procesach decyzyjnych organizacji.

Lojalność partnerska	Pozytywna	Decydujący motyw endogeniczny: wysoki poziom zaufania, zaangażowanie pozytywne i przyzwyczajenie. Najgłębszy stopień lojalności, wypracowany m.in. przez czynnik czasu i przekonania się do pracodawcy. Pracownik osobiście angażuje się w procesy decyzyjne, ma ustalone metody działania, wypracowane zasady komunikacji wewnętrznej, sprawdził się w wielu sytuacjach organizacyjnych (realizując zadania indywidualnie i zespołowo, uczestnicząc w zebraniach czy też spotkaniach koncepcyjnych, rozwiązując konflikty).
Lojalność z rutyny	Obojętna	Decydujący motyw endogeniczny: niski poziom zaufania, przyzwyczajenie. Pracownik wywiązuje się ze swoich obowiązków zawodowych, jednak nie ma potrzeby angażowania się w sprawy organizacji ponad swój zakres zadań, nawet jeśli kompetencje pozwalałyby mu na rozwój takich zachowań. Pozostaje w organizacji z wygody i z przyzwyczajenia do tego, co ma i co mu firma może zapewnić.
Nieakceptowana lojalność z przymusu	Negatywna	Decydujący motyw endogeniczny: brak zaufania, zaangażowanie negatywne. Pracownik jest zmuszony pracować dla organizacji, gdyż nie ma innych możliwości. Sytuacja może być podyktowana motywami zewnętrznymi: warunkami rynkowymi, warunkami umownymi lub złą sytuacją gospodarstwa domowego nie pozwalającą również szukać nowej pracy.
Bezradna lojalność z przymusu	Negatywna	Decydujący motyw endogeniczny: zaangażowanie negatywne, brak zaufania i przyzwyczajenie. Pracownik czuje się zmuszony pracować dla organizacji, jednak odczuwa poczucie bezradności, apatii, może również wchodzić w konflikty z organizacją. Przyzwyczajenie do pewnych rozwiązań i motywy zewnętrzne decydują o pozostawaniu w organizacji.
Lojalność wyrozumiała	Obojętna	Decydujący motyw endogeniczny: optymalny poziom zaufania, przyzwyczajenie i zaangażowanie negatywne. Pracownik wykonuje swoje obowiązki, ale wstępuje również w negatywne relacje z pracodawcą, wywołane często subiektywnym odbiorem różnych sytuacji organizacyjnych, odbiegających od obiektywizmu.
Lojalność warunkowa	Negatywna	Decydujący motyw endogeniczny: optymalny poziom zaufania, zaangażowanie negatywne. Pracownik wykonuje obowiązkowo swoje zadania; być może chciałby angażować się w procesy decyzyjne, ponieważ ma ku temu predyspozycje oraz kwalifikacje, jednak w organizacji występują bodźce wywołujące jego negatywne zaangażowanie. Pracownik oczekuje od pracodawców usunięcia pejoratywnych czynników. Ten typ może występować głównie w odniesieniu do personelu kluczowego dla organizacji, którego kompetencje są niezbędne do prawidłowego jej funkcjonowania.

Źródło: Konieczko, 2012, s. 47-48

Zmiany mogą też dotyczyć miejsca wykonywania pracy, obejmowanego stanowiska, struktury organizacyjnej, sposobu komunikowania się, a także zmian technologicznych, sytuacji materialnej i zasad premiowania bądź przejęć oraz fuzji. Podczas przeprowadzania zmian należy zwrócić uwagę, iż poziom lojalności pracowniczej nawet w przypadku chęci wprowadzenia zmian może ulec osłabieniu [Konieczko, 2012, s. 50], jednak wzrośnie on wśród zwolenników chcących się rozwijać i sprzeciwiać rutynie [Jasińska, 2008, s. 277,

za: Konieczko, 2012, s. 50-51]. Dynamikę typów lojalności podczas wprowadzenia zmian w organizacji warunkuje wiele czynników, takich jak [Konieczko, 2012, s. 51-52]:

1) Czynniki informacyjne

Nieprzekazywanie informacji wpływa na zaniepokojenie wystąpieniem zmian, a niekompletna informacja lub jej brak prowadzi do samodzielnego uzupełnienia jej przez odbiorców warunkując chaos informacyjny [Zowczak, 2011, s. 56].

2) Czynniki organizacyjne

Działania związane z podejmowaniem decyzji dotyczących zmian, a także m.in. ich planowanie i wyznaczenie celu oraz tempa wprowadzania.

3) Czynniki psychologiczne/emocjonalne

Stosunek do zmian, a także obecna sytuacja osobista, poziom pewności siebie, zdolność do odnalezienia się w nowej sytuacji itp.

4) Czynniki ekonomiczne

Motywatory płacowe (np. większe świadczenia socjalne i nowy system premiowy).

5) Czynniki pozaorganizacyjne

Jest to np. sytuacja rynkowa oraz oferty składane pracownikom przez konkurencję.

Zmiany zachowań dotyczących lojalności zatrudnionych mogą dążyć zarówno do negatywnych, jak i pozytywnych postaw (Tabela 1.10.). Lojalność partnerska jest najbardziej pożądanym typem lojalności w organizacji. Wymaga ona jednak czasu zarówno ze strony pracownika, jak i pracodawcy. Jej osiągnięcie jest możliwe, np. poprzez lojalność świadomą (gdy pracownik m.in. dołączył do organizacji, zaakceptował warunki współpracy, a także nawiązał pierwsze relacje ze współpracownikami oraz kadrą zarządzającą).

Lojalność świadoma może przeobrazić się w lojalność zaangażowaną (pracownik wykazuje wysoki poziom zaufania oraz zaangażowania w zadania organizacji poprzez zaspokojenie własnych potrzeb społecznych i ekonomicznych), a następnie partnerską lub w przeciwnym kierunku zmienić się w lojalność wyrozumiałą (zatrudniony realizuje powierzone zadania, ale łączy go także negatywne stosunki z pracodawcą, które są spowodowane głównie subiektywnym odbiorem powstałych sytuacji organizacyjnych), warunkową (pracownik wykonuje sumiennie swoją pracę, ma odpowiednie predyspozycje i mógłby zaangażować się w procesy decyzyjne, ale powstałe bodźce, wpływają na jego zachowanie negatywnie i oczekuje on ich usunięcia), a także bezradną lojalność z przymusu (zatrudniony odczuwa konieczność pracy w organizacji, bezradność, apatię, a także może angażować się w konflikty z pracodawcą, pozostaje on jednak w organizacji, m.in. ze względu na swoje przyzwyczajenia).

Tabela 1.10. Przykładowa dynamika typów lojalności determinowana wystąpieniem zmian w organizacji

Typ więzi lojalności	Zmiana typu lojalności sprzyjająca wdrażaniu zmian	Zmiana typu lojalności nie sprzyjająca wdrażaniu zmian
Lojalność świadoma	<ul style="list-style-type: none"> • Lojalność partnerska, • Lojalność zaangażowana. 	<ul style="list-style-type: none"> • Lojalność wyrozumiała, • Lojalność warunkowa, • Bezradna lojalność z przymusu.
Lojalność z rozsądku	<ul style="list-style-type: none"> • Lojalność partnerska, • Lojalność zaangażowana. 	<ul style="list-style-type: none"> • Lojalność z rutyny, • Lojalność wyrozumiała, • Bezradna lojalność z przymusu.
Lojalność zaangażowana	<ul style="list-style-type: none"> • Lojalność partnerska. 	<ul style="list-style-type: none"> • Lojalność warunkowa.
Lojalność partnerska		<ul style="list-style-type: none"> • Lojalność z rozsądku, • Lojalność warunkowa.
Lojalność z rutyny	<ul style="list-style-type: none"> • Lojalność z rozsądku, • Lojalność zaangażowana. 	<ul style="list-style-type: none"> • Bezradna lojalność z przymusu.
Nieakceptowana lojalność z przymusu	<ul style="list-style-type: none"> • Lojalność wyrozumiała, • Lojalność z rutyny. 	<ul style="list-style-type: none"> • Bezradna lojalność z przymusu.
Bezradna lojalność z przymusu	<ul style="list-style-type: none"> • Lojalność wyrozumiała, • Lojalność z rutyny. 	
Lojalność wyrozumiała	<ul style="list-style-type: none"> • Lojalność z rozsądku, • Lojalność zaangażowana. 	<ul style="list-style-type: none"> • Bezradna lojalność z przymusu.
Lojalność warunkowa	<ul style="list-style-type: none"> • Lojalność z rozsądku, • Lojalność zaangażowana. 	<ul style="list-style-type: none"> • Nieakceptowana lojalność z przymusu.

Źródło: Konieczko, 2012, s. 55

Kierunek zmian warunkuje proces wprowadzanej zmiany, jak i cechy pracownika. Zatrudniony, który jest gotowy na zmianę odbierze ją pozytywnie, jednak, gdy jego kariera zawodowa lub inne plany zostaną zagrożone nie będzie on zwolennikiem jej wprowadzenia. Wyróżnia się także lojalność z rozsądku, gdy pracownicy odczuwają więź z organizacją, lubią wykonywać powierzone obowiązki, a każda zmiana powoduje u nich obawę utraty tego co posiadają. Lojalność ta może przeobrazić się w lojalność z rutyny (pracownik realizuje powierzone zadania, ale nie jest zaangażowany w dodatkowe działania na rzecz organizacji i nie chce zmieniać pracy ze względu na aktualny komfort, a także przywyknienie do obecnej sytuacji), lojalność wyrozumiałą lub bezradną lojalność z przymusu.

W celu eliminacji negatywnych przekonań do przeprowadzenia zmian należy budować mocne zaufanie pomiędzy pracownikiem a organizacją, zastosować emocjonalny czynnik wprowadzania zmian, motywatory płacowe oraz przekonać pracowników, że zmiana będzie dla nich korzystna. Trudno jest też zmienić opinię pracowników, których łączy z organizacją lojalność z rutyny bądź lojalność wyrozumiała. Należy zatem wprowadzać zmiany powoli, zwiększając jednocześnie poziom zaufania oraz oferując specjalne świadczenia pieniężne. Łatwiej jest natomiast przekonać do zmiany pracowników, których łączy z organizacją lojalność z zaangażowania, mogąca zmienić się w lojalność partnerską. Są oni bardzo

zainteresowani zmianami, chętnie biorą udział w procesach decyzyjnych i wyrażają swoją opinię. Czują się zauważeni i docenieni, a ich zaufanie do organizacji wzrasta.

Jednym z największych problemów organizacji jest wystąpienie nieakceptowanej lub bezradnej lojalności z przymusu. Warunkuje je wiele czynników, m.in. nieodpowiednie wynagrodzenie lub niewłaściwe relacje z przełożonymi lub współpracownikami. Pracownik nie rezygnuje z pracy w organizacji, ale może np. wypowiadać się na jej temat negatywnie. Ponadto za pomocą działań, takich jak np. zmiana stanowiska, podniesienie wynagrodzenia na skutek zwiększenia kwalifikacji zawodowych oraz poprawa komunikacji, można przekształcić wskazane typy więzi lojalności w te o towarzyszących postawach neutralnych (lojalność z rutyny lub lojalność wyrozumiała) i pozytywnych (lojalność zaangażowana).

Bardzo istotne jest, aby w procesie wprowadzania zmian wyznaczyć lidera, który wesprze organizację. W swoich działaniach wykorzystuje on odpowiednie plany i harmonogramy zawierające rodzaje zmian, warunki ich wprowadzania oraz wpływ na organizację. Należy również przedstawić czynniki retencyjne warunkujące lojalność określonych grup pracowników oraz system informacji, za pomocą którego pracownicy będą otrzymywać wiadomości dotyczące wprowadzanych zmian [Konieczko, 2012, s. 47-48, 52-55].

Wyróżnia się wiele różnorodnych wskaźników lojalności marki. Dotyczą one opinii klientów (w odniesieniu do organizacji można identyfikować ich jako pracowników).

Jednym z nich jest wskaźnik NPS (Net Promoter Score), który w nawiązaniu do pracowników przekształcono we wskaźnik eNPS (Employee Net Promoter Score). Wymaga on odpowiedzi na pytanie „Jak prawdopodobne jest, że polecisz organizację swoim przyjaciołom i rodzinie?” [Dinesh, Rajasekran, 2018, s. 420]. Jej uzupełnieniem mogą być odpowiedzi na kolejne pytania, tj. „Jak możemy ulepszyć organizację?” [Tamże], „Dlaczego oceniliśmy nas w ten sposób?” [Tamże] oraz „Jakie działania firma powinna zacząć, przestać, a także kontynuować?” [Tamże]. Następnie respondentów dzieli się według następujących kategorii [Tamże, s. 420-421]:

- 10-9 punktów - promotorzy (ich życie wzbogaca praca w firmie i prowadzi do jej polecenia),
- 8-7 punktów - biernie zadowoleni (otrzymali w organizacji to czego oczekiwali i są zadowoleni z pracy, ale nie na tyle wystarczająco, by móc ją polecić dalej),
- 6 i mniej punktów - krytycy (posiadają złe doświadczenia dotyczące pracy, mogą zatrudnić się w konkurencyjnym przedsiębiorstwie lub zaszkodzić organizacji poprzez negatywne przekazy ustne).

Liczba promotorów pomniejszona o liczbę krytyków stanowi eNPS [Tamże, s. 420].

Kolejnym wskaźnikiem jest CSI (Customer Satisfaction Index), czyli średnia ważona ocen klienta, dotycząca jego zadowolenia z atrybutów produktu. Na samym początku należy zidentyfikować i sklasyfikować wszystkie czynniki związane z satysfakcją klienta, m.in. jakość produktu oraz poziom obsługi lub dystrybucji. Kolejnym krokiem jest przeprowadzenie badania ilościowego wśród wybranej grupy odbiorców (na przykład w postaci ankiety) [Drafińska, 2013, s. 127], a także zebranie danych oraz wyciągnięcie odpowiednich wniosków.

Następny wskaźnik stanowi CLR (Customer Loyalty Ratio), który oblicza się w następujący sposób [Kozieński, Pogorzelski, Dziekoński, Urbanek, 2016, s. 85]:

$$\bullet \text{ Standardowy wskaźnik lojalności klientów} = \frac{\text{liczba klientów deklarujących bezwarunkową chęć zakupu} + \text{liczba klientów deklarujących warunkową chęć zakupu}}{\text{liczba badanych klientów}} \times 100\%, \quad (1)$$

$$\bullet \text{ Wzmocniony wskaźnik lojalności klientów} = \frac{\text{liczba klientów deklarujących bezwarunkową chęć zakupu}}{\text{liczba badanych klientów}} \times 100\%. \quad (2)$$

Osoby deklarujące bezwarunkową chęć zakupu są skłonne trwać przy swoim wyborze nawet w sytuacji występowania niedogodności, natomiast te, które oświadczają chęć warunkową są skłonne do zakupu produktu w sytuacji, gdy konkurencyjna oferta jest podobna, a sam zakup nie łączy się z trudnościami [Drafińska, 2013, s. 131].

Wyróżnia się również wskaźnik CES (Customer Effort Score), zgodnie z którym klient odpowiada na pytanie „Jak dużo wysiłku musiałeś osobiście włożyć w rozwiązanie swojego problemu?” [Dixon, Freeman, Toman, 2010, s. 121] w skali od 1 (bardzo mały wysiłek) do 5 (bardzo duży wysiłek) [Tamże].

Ostatni wskaźnik stanowi wieloaspektowy wskaźnik lojalności, czyli TRI*M (Management, Monitoring, Measurement). Jest on wykorzystywany do badania, mierzenia i monitorowania zadowolenia klientów, a także zarządzania ich zadowoleniem [Drafińska, 2013, s. 133]. Do pomiaru wykorzystuje się cztery zmienne [Scharioth, Zuber, 1998, za: Smyczek, 2003, s. 243]:

- Ogólna ocena przedsiębiorstwa przez klientów,
- Skłonności klientów do polecenia przedsiębiorstwa,
- Chęć zachowania relacji z przedsiębiorstwem w przyszłości,
- Poziom korzyści uzyskiwanych ze współpracy z przedsiębiorstwem (nie z konkurentem).

Określa on poziom lojalności klientów, a jego maksymalna wartość wynosi 100 punktów [Harvard Business School Loyalty Report, 1998, za: Mazurek-Łopacińska, 2005, s. 484]:

- Powyżej 70 pkt - klienci lojalni i bardzo lojalni,
- 40-70 pkt - klienci neutralni,
- Poniżej 40 pkt - klienci nielojalni.

Na podstawie indeksu TRI*M wyróżnia się także następujące kategorie klientów przedsiębiorstwa [Michalska-Dudek, 2015, s. 146]:

- Wyznawcy (Apostołowie) - klienci lojalni i zadowoleni,
- Zakładnicy - klienci lojalni, ale niezadowoleni,
- Wyrachowani - klienci zadowoleni, ale nielojalni,
- Teryści - klienci niezadowoleni i nielojalni.

Każdy z omawianych wskaźników posiada zarówno wady, jak i zalety (Tabela 1.11.).

Tabela 1.11. Zalety i wady wskaźników lojalności

Wskaźnik	Zalety	Wady
NPS (Net Promoter Score)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Syntetyczny charakter; zawiera afektywny aspekt lojalności 2. Uniwersalny charakter – umożliwia dokonywanie porównań 3. Nieskomplikowane badanie; niskie koszty badań 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Nie obejmuje przyszłych zachowań klientów
CLR (Customer Loyalty Ratio)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Nieskomplikowane badanie; niskie koszty badań 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Bazuje na deklaracji zakupu (wyłącznie aspekt behawioralny)
CES (Customer Effort Score)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Nieskomplikowane badanie; niskie koszty badań 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Dotyczy głównie obsługi klienta
TRI*M	<ol style="list-style-type: none"> 1. Wielowymiarowa analiza 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Wysokie koszty badań

Źródło: Drapińska, 2013, s. 134

Podsumowując, zdolności dynamiczne warunkują strategię konkurencyjną organizacji i polegają na dostosowaniu zdolności operacyjnych przedsiębiorstwa do aktualnych wymagań rynku. Wyróżnia się trzy główne składowe zdolności dynamicznych, tj. zdolności adaptacyjne (umiejętność dostosowania się do zmian w otoczeniu organizacji), absorpcyjne (zdolność do oceny poziomu wiedzy w organizacji, a także jej pozyskania i zastosowania) oraz innowacyjne (m.in. umiejętność wytworzenia i rozwoju nowych dóbr oraz standardów obsługi klienta i rynków). Ich głównym celem jest zarządzanie zmianą, a dokładniej analiza, ocena i wnioskowanie związane z zasobami wspierające osiągnięcie sukcesu organizacji. Należy też prawidłowo zarządzać zasobami ludzkimi, a w szczególności nawiązywać relację z pracownikami i ich upodmiotowić. Dzięki takim działaniom zatrudnieni będą posiadali

większą decyzyjność w organizacji, skutkującą ich silniejszym zaangażowaniem w wykonywane obowiązki oraz osiągnięcie wyznaczonego celu. Konieczne jest także m.in. przyjęcie właściwej struktury organizacyjnej, prawidłowe zarządzanie systemem komunikacji i ewentualnymi konfliktami oraz zapewnienie przejrzystego systemu wynagrodzeń i tworzenie ścieżek karier. Monitorowanie poziomu zadowolenia pracowników oraz eliminowanie ich negatywnych emocji też jest bardzo istotne.

Zadowolenie, zaangażowanie oraz lojalność to zależne względem siebie postawy pracownicze warunkujące efektywność zatrudnionych. Na poziom zaangażowania wpływają czynniki związane z pracownikiem (m.in. jego kompetencje, chęć rozwoju, sytuacja rodzinna oraz mieszkaniowa, stan zdrowia i wiek) oraz pracą (rodzaj wykonywanej pracy, organizacja czasu jej wykonywania i odpowiednia polityka personalna organizacji), a także kwestie organizacyjno-sytuacyjne (relacje pomiędzy zatrudnionymi i organizacją oraz jej kulturą). Lojalność pracownicza stanowi również kluczowy element warunkujący strategię konkurencyjną, a jednym z jej wymiarów jest lojalność wobec organizacji. Cechują ją m.in. interesujące obowiązki, przepływ informacji, zaangażowanie zatrudnionych, a także zwiększona decyzyjność oraz pozytywne relacje pomiędzy pracownikami. Lojalny zatrudniony posiada wiele pozytywnych cech, m.in. myśli perspektywicznie, docenia innych pracowników, nie boi się prezentować swoich opinii i chętnie podejmuje dyskusję. Identyfikuje się z organizacją, jej kulturą, a także celami, odczuwa stabilność w organizacji i odpowiadają mu oferowane warunki pracy. Przedsiębiorstwa powinny zatem dbać zarówno o czynniki wewnątrz-, jak i zewnątrzorganizacyjne warunkujące lojalność zatrudnionych.

Co więcej, lojalność składa się z kluczowych składników, takich jak emocje, stabilność oraz normatywność. Wyróżnia się także jej wiele typów mogących ewoluować w stronę korzystną bądź niekorzystną dla organizacji na skutek m.in. czynników informacyjnych, organizacyjnych i ekonomicznych. Najbardziej preferowana jest lojalność partnerska cechująca się największym poziomem zaangażowania pracowników oraz ich identyfikacją z organizacją. Lojalność pracowników można też badać za pomocą różnych wskaźników i stanowi ona zasób, na którym warto budować przewagę konkurencyjną. Spełnia również warunek VRIO, ponieważ jest cenna (warunkuje strategię konkurencyjną organizacji) rzadka (nie wszyscy pracownicy chcą zmian, natomiast Ci lojalni są na nie gotowi), trudna w imitacji (podmioty muszą samodzielnie wypracować właściwą relację z zatrudnionymi) oraz osadzona w organizacji (dotyczy określonej organizacji przez co konkurencja nie może osiągnąć identycznych efektów). Należy zatem zauważyć, że rola ZT kreująca przewagę konkurencyjną organizacji jest istotna. Zostanie ona poddana analizie w kolejnym rozdziale.

2. INNOWACYJNOŚĆ I TALENTY W PROCESIE KREOWANIA PRZEWAGI KONKURENCYJNEJ W SEKTORZE IT

2.1. Istota i cel zarządzania talentami w sektorach innowacyjnych

Innowacyjność warunkuje konkurencyjność. Jest to również główne kryterium, które wraz z wiedzą tworzy nową postać gospodarki [Litwa, 2017, s. 152]. Co więcej, według Pomykalskiego „zdolność do tworzenia i absorbowania innowacji jest największym wyzwaniem XXI wieku” [Pomykalski, 2001, s. 11]. Rozwój społeczno-gospodarczy warunkowany przez innowacje wynika z przyczyn, takich jak [Tamże]:

- Przeznaczenie dużych nakładów finansowych na rozwój nauki, zapewniając tym samym nowoczesne wyposażenie kadrowe oraz techniczne,
- Mocne połączenie nauki z produkcją, prowadząc działania naukowo-badawcze zgodne z zapotrzebowaniem rynku (zarówno wewnętrznym, jak i zewnętrznym),
- Postrzeganie innowacji jako procesu wymagającego właściwego zarządzania.

Wyróżnia się wiele definicji pojęcia „innowacja”. Powstały one na skutek wieloznaczności omawianego terminu, a także utrudnień związanych z wyznaczeniem płaszczyzny, na której możliwe byłoby ich porównanie [Litwa, 2017, s. 152]. „Innowacja” pochodzi od łacińskiego słowa „innovatio”, czyli „odnowienie” oraz „innovare” oznaczającego „odnawiać”. Definiuje się ją także jako „wprowadzenie czegoś nowego” [Kopaliński, 2007, s. 256] i „rzecz nowo wprowadzona” [Tamże]. Ponadto zdaniem Schumpetera rozwój obejmuje 5 przypadków, tj. [Schumpeter, 1960, s. 104]:

- Implementacja nowego towaru,
- Implementacja nowej metody produkcji,
- Otwarcie nowego rynku,
- Pozyskanie nowego źródła surowców lub półfabrykatów,
- Nowa organizacja określonego przemysłu.

Schumpeter wskazał, iż kluczowe jest zatem słowo „nowy” wiążące pojęcie „innowacyjności” z pierwszym wykorzystaniem określonego rozwiązania. Natomiast zgodnie z Podręcznikiem Oslo „innowacja (innovation) to wdrożenie nowego lub znacząco udoskonalonego produktu (wyrobu lub usługi) lub procesu, nowej metody marketingowej lub nowej metody organizacyjnej w praktyce gospodarczej, organizacji miejsca pracy lub

stosunkach z otoczeniem” [OECD, Eurostat, 2008, s. 48]. Zdaniem Pomykalskiego „innowacje są rezultatem procesów technicznych, społecznych, ekonomicznych, prawnych, kulturowych oraz organizacyjnych, które można kształtować” [Pomykalski, 2001, s. 18]. Co więcej, Drucker uważa, iż „innowacja jest szczególnym narzędziem przedsiębiorców, za pomocą którego ze zmiany czynią okazję do podjęcia nowej działalności gospodarczej lub do świadczenia nowych usług” [Drucker, 1992, s. 29]. Innowacje mogą występować we wszystkich sektorach gospodarki, również w sektorze usług publicznych [OECD, Eurostat, 2008, s. 18].

Innowacje mogą być także definiowane w oparciu o wąskie ujęcie, uznając każdą nowość za jedną z nich (Freeman, Munsfield, Carter, Williams), jak i w szerokim zakresie, zwracając uwagę na ich procesowy charakter, wymagający realizacji określonych czynności (Haffer, Allen, Rogers, Whitfield) (Tabela 2.1.).

Tabela 2.1. Innowacje – przegląd definicji w ujęciach szerokim i wąskim

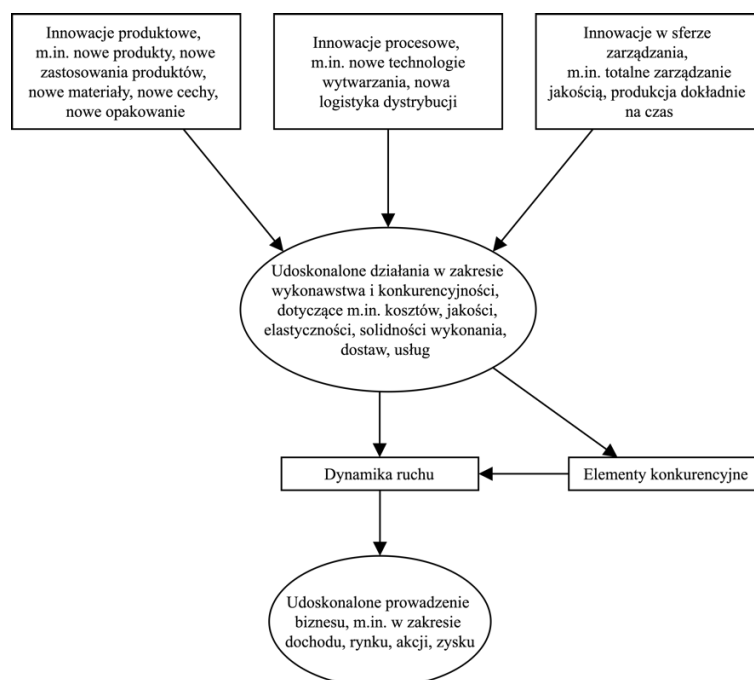
Autor (rok)	Szerokie ujęcie definicji	Autor (rok)	Wąskie ujęcie definicji
Haffer (1998)	Wszelkie zmiany, które w danych warunkach przestrzennych i czasowych postrzegane są jako nośniki nowości dotyczące w równej mierze wytworów kultury materialnej, jak i niematerialnej.	Freeman (1994), Munsfield (1968)	Pierwsze (w rozumieniu handlowym) zastosowanie nowatorskiego produktu, procesu, systemu lub urządzenia (maszyny).
Allen (1966)	Innowacją jest wprowadzenie do szerokiego użytku nowych produktów, procesów lub sposobów postępowania.		
Rogers (2003)	Wszystkie dziedziny, które poprzez subiektywne odczucia rejestrowane są i oceniane jako nowość, niezależnie do realnego stopnia nowatorstwa rzeczonoego przedmiotu lub myśli.	Carter, Williams (1958)	Wprowadzenie wynalazku stanowiącego część niewykorzystanej wiedzy technologicznej.
Whitfield (1979)	Każda modyfikacja bazująca na asymilacji przekazywanej wiedzy.		

Źródło: Sikora, Uziębło, 2013, s. 354

Rysunek 2.1. przedstawia wpływ innowacji w firmie na rynek i biznes. Wyróżnia się innowacje produktowe, procesowe oraz w sferze zarządzania. Warunkują one udoskonalenie działań (wykonawstwo i konkurencyjność), a także wpływają na dynamikę ruchu oraz elementy konkurencyjne. W konsekwencji organizacja usprawnia proces zarządzania biznesem, np. dotyczący jej dochodu, rynku czy zysku.

Ponadto innowacje warunkują wzmocnienie pozycji konkurencyjnej organizacji. Kluczowe jest również wdrożenie nowych bądź doskonalszych rozwiązań

technologicznych, organizacyjnych oraz marketingowych. Innowacyjność jest też związana z przeprowadzeniem prac badawczo-rozwojowych [Kozłowska, 2016, s. 169-170]. Definiuje się ją jako „zdolność organizacji do stałego poszukiwania, wdrażania i upowszechniania innowacji” [Pomykański, 2001, s. 18] oraz „zdolność i chęć podmiotów gospodarczych do ciągłego poszukiwania i wykorzystywania w praktyce gospodarczej wyników badań naukowych i prac badawczo-rozwojowych, nowych koncepcji, pomysłów i wynalazków, doskonalenia i rozwoju wykorzystywanych technologii produkcji materialnej i niematerialnej (usług), wprowadzania nowych metod i technik w organizacji i zarządzaniu, doskonalenia i rozwijania infrastruktury oraz zasobów wiedzy” [Frankowski, Skubiak, 2012, s. 274]. Zdaniem Sikory oraz Uziębło jest to także „przejawianie zdolności do generowania i implementacji innowacji” [Sikora, Uziębło, 2013, s. 355].



Rys. 2.1. Innowacje w firmie i ich wpływ na rynek i biznes

Źródło: Samson, 1991, s. 69, za: Pomykański, 2001, s. 19

Działalność innowacyjną definiuje się jako „całokształt działań naukowych, technicznych, organizacyjnych, finansowych i komercyjnych, które rzeczywiście prowadzą lub mają w zamierzeniu prowadzić do wdrażania innowacji. Niektóre z tych działań same z siebie mają charakter innowacyjny, natomiast inne nie są nowością, lecz są konieczne do wdrażania innowacji. Działalność innowacyjna obejmuje także działalność badawczo-rozwojową (B+R), która nie jest bezpośrednio związana z tworzeniem konkretnej innowacji” [OECD, Eurostat, 2008, s. 49]. Innowacyjne przedsiębiorstwa charakteryzuje m.in. [Jasiński, 1992, s. 25]:

- Działalność badawczo-rozwojowa bądź zakup projektów nowych produktów lub technologii,
- Alokacja znacznych środków finansowych na działalność,
- Cykliczna implementacja nowych rozwiązań naukowo-technicznych,
- Posiadanie dużej liczby nowości (wyrobów oraz technologii) w zakresie produkcji i usług,
- Nieustanna implementacja innowacji na rynek.

Tabela 2.2. Nakłady wewnętrzne na działalność B+R według rodzajów kosztów, przeważającej działalności oraz podmiotów wyspecjalizowanych badawczo w 2018 r.

Wyszczególnienie	Liczba podmiotów ¹	Nakłady			
		ogółem	bieżące		inwestycyjne
			razem	w tym osobowe	
w mln zł					
Ogółem	5779	25647,8	20390,7	11786,9	5257,0
Rolnictwo, leśnictwo, łowiectwo i rybactwo	28	69,6	56,5	28,1	13,1
Przemysł	2723	7466,0	4778,2	2557,2	2687,8
w tym przetwórstwo przemysłowe	2579	7330,5	4685,8	2507,8	2644,7
Budownictwo	115	116,5	72,9	43,4	43,6
Usługi	2913	17995,7	15483,2	9158,2	2512,5
w tym:					
informacja i komunikacja	696	3617,5	3269,7	2353,2	347,9
działalność finansowa i ubezpieczeniowa	74	687,5	192,4	109,1	495,1
działalność profesjonalna, naukowa i techniczna	1064	5942,2	5194,3	2682,2	747,9
w tym badania naukowe i prace rozwojowe	749	5057,4	4465,4	2338,0	592,0
opieka zdrowotna i pomoc społeczna	91	125,1	82,1	31,9	43,0
Z liczby ogółem – podmioty wyspecjalizowane badawczo	948	11537,7	10289,6	5795,5	1248,1
instytuty Polskiej Akademii Nauk	69	1337,5	1223,7	656,2	113,8
instytuty badawcze	110	2400,9	2065,7	1030,5	335,2
w tym Państwowe Instytuty Badawcze	18	594,3	516,2	265,1	78,1
uczelnie	197	6455,7	5805,1	3444,1	650,7
pozostałe	572	1343,7	1195,2	664,7	148,5

Źródło: GUS, 2019, s. 50-51

¹ W działalności B+R.

Podjętą próbę wyznaczenia sektorów innowacyjnych wykorzystano raport GUS prezentujący nakłady wewnętrzne na działalność badawczo-rozwojową (B+R) według rodzajów kosztów, przeważającej działalności i podmiotów wyspecjalizowanych badawczo (Tabela 2.2.). Najwięcej podmiotów pochodziło z sektora usług (2913). Prowadzą one m.in. działalność profesjonalną, naukową i techniczną (1064), a także informacyjną i komunikacyjną (696). Poniesione nakłady wyniosły 17 995,7 mln zł. Ponadto duża liczba podmiotów podejmujących działania w zakresie przemysłu angażowała się w działalność badawczo-rozwojową. Były to 2723 podmioty, które łącznie wydały 7 466 mln zł.

Sektor IT również należy do sektora innowacyjnego. Jest to bardzo specyficzna branża, która oferuje dobre zarobki oraz znaczne możliwości rozwoju zawodowego już na początku kariery. W ostatnim czasie zauważa się jej popularność oraz występowanie tzw. rynku pracownika, gdzie specjaliści determinują warunki współpracy, a przedsiębiorstwa dążą do tego, żeby zainteresować ich posiadaną ofertą [Praca.pl, 2019].

Zgodnie z wynikami badania przeprowadzonego przez organizację Bulldogjob na przełomie 2019 i 2020 roku wśród 5554 specjalistów IT oraz osób przygotowujących się do pracy we wskazanym zawodzie, w prezentowanym sektorze jest zatrudnionych zdecydowanie więcej mężczyzn (90%) niż kobiet (9,4%). Dominujący odsetek pracowników znajduje się w przedziale wiekowym 26-30 lat (ok. 34%), a także 21-25 oraz 31-35 lat (ok. 24% każdy). Najwięcej specjalistów IT pracuje w Warszawie (25%), Krakowie (13%) i Wrocławiu (12%). Większość z nich posiada wykształcenie wyższe magisterskie (41%) oraz wyższe inżynierskie/licencjackie (32%). Zazwyczaj są oni absolwentami kierunków technicznych (64%) oraz ścisłych (24%), pracują jako Programista (57%), Administrator/DevOps (13%), QA/Tester (10%) lub Project Manager/Product Owner (6,6%) i działają w branży software (45%), finanse/bankowość/ubezpieczenia (12%), usługi internetowe (8,1%), telekomunikacja (5,8%) oraz konsulting (4,6%). Specjaliści są zatrudnieni głównie w przedsiębiorstwach liczących 51-200 pracowników (19%), powyżej 10 000 pracowników (18%) lub 11-50 pracowników (17%). W większości zajmują stanowisko specjalisty (43%) lub starszego specjalisty (34%), a najpopularniejszymi językami programowania są obecnie JavaScript (62%), SQL (57%), Java (47%) oraz C# (34%). Są oni również bardzo zmotywowani do samodoskonalenia i zdobywania nowych kompetencji. Przeszkadza im natomiast m.in. wykonywanie wielu zadań w tym samym czasie (38%), realizacja niezaplanowanych rzeczy (32%), częste spotkania (32%) i praca na open space (25%). Ponadto najważniejszy jest dla nich rozwój (38%), pieniądze (24%) oraz ludzie (21%), a do pozostania w obecnej organizacji motywuje ich dobra atmosfera (54%)

i pieniądze (41%), elastyczne godziny pracy (39%) oraz możliwość rozwoju technicznego (28%). Co więcej, najbardziej pożądanymi pracodawcami są Google (23%), Microsoft (6,2%), CD Projekt (2,7%) i SpaceX (2,6%) [Bulldogjob, 2020a].

Tabela 2.3. Liderzy polskiego rynku teleinformatycznego w 2019 roku

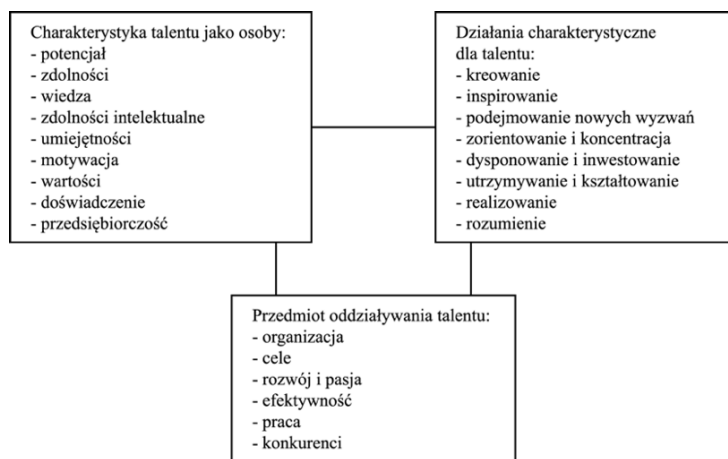
Branża IT	
Największa firma informatyczna	AB SA (4,94 mld zł)
Największa informatyczna grupa kapitałowa	Grupa Asseco (10,67 mld zł)
Firma o największym wzroście przychodów z IT	Also Polska (751 mln zł)
Największy eksporter rozwiązań IT	Capgemini Polska (714 mln zł)
Firma o największym zatrudnieniu	Capgemini Polska (8 592 pracowników)
Firma o największym wzroście zatrudnienia	Sii (425 pracowników)
Firma o największych nakładach na R&D w 2019 roku	Asseco Poland (203 mln zł)
Rynek IT	
Największy dostawca rozwiązań i usług IT dla sektora finansowego i ubezpieczeniowego	SER Solutions Polska (143 mln zł)
Największy dostawca rozwiązań i usług IT dla sektora energetycznego	Oracle Polska (108 mln zł)
Największy dostawca rozwiązań i usług IT dla sektora przemysłowego, budowlanego i produkcji	GlobalLogic Poland sp. z o.o. (273 mln zł)
Największy dostawca rozwiązań i usług IT dla sektora mediów	intive GmbH sp. z o.o. Oddział w Polsce (39 mln zł)
Największy dostawca rozwiązań i usług IT dla sektora edukacyjnego i naukowo-badawczego	Sii (107 mln zł)
Największy dostawca rozwiązań i usług IT dla sektora dużych firm i korporacji	Asseco Poland (805 mln zł)
Największy dostawca rozwiązań i usług IT dla sektora małych i średnich przedsiębiorstw (MSP)	Senetic (268 mln zł)
Usługi IT	
Największy dostawca usług IT	Sii (832 mln zł)
Największy dostawca usług w modelu cloud	Comarch SA (196 mln zł)
Największy dostawca usług centrów przetwarzania danych	home.pl (124 mln zł)
Największy dostawca usług integracyjnych	Blue Media (706 mln zł)
Największy dostawca usług doradczych	SER Solutions Polska (132 mln zł)
Największy dostawca usług wynajmu pracowników IT	Sii (298 mln zł)
Największy dostawca usług testowania oprogramowania	Capgemini Polska (398 mln zł)

Źródło: International Data Group Poland SA, 2020, s. 6-7

Tabela 2.3. prezentuje liderów polskiego rynku teleinformatycznego. Największą firmą informatyczną zostało AB SA, największą informatyczną grupą kapitałową Grupa Asseco, a firmą o największym zatrudnieniu Capgemini Polska. Największym dostawcą rozwiązań i usług IT dla sektora energetycznego jest Oracle Polska, natomiast największym dostawcą rozwiązań i usług IT dla sektora przemysłowego, budowlanego i produkcji GlobalLogic

Poland sp. z o.o. Sii jest natomiast m.in. największym dostawcą usług IT i wynajmu pracowników IT. Należy zauważyć, iż niektóre firmy są pionierami w kilku kategoriach.

Kreując przewagę konkurencyjną istotne jest także prawidłowe zarządzanie talentami (ZT). Należy wskazać, iż pojęcie talent pochodzi od greckiego słowa „talanton”, oznaczającego „wagę” lub „srebrną monetę” oraz pnia definiowanego jako „ciężar, noszę” [Brückner, 1985, s. 564]. Talenty są zróżnicowane i posiadają określoną wagę warunkowaną ich intensywnością. Osoba, która go posiada musi mu podołać (wyróżnia się z tłumu przez co może napotkać niemiłe działania ze strony społeczeństwa) lub niestety może ona również go zaprzepaścić [Chełpa, 2005, s. 28]. Talent postrzega się także jako „osobę o wybitnym potencjale” [Listwan, 2005, s. 20], „szczególne i ponadprzeciętne zdolności, które posiadamy w jakiejś dziedzinie” [Konecki, 2008, s. 411] oraz „wybitne uzdolnienie do czegoś” [Słownik języka polskiego PWN, 2020]. Jest to też „człowiek obdarzony wybitnymi zdolnościami twórczymi” [Tamże]. Według Morawskiego i Mikuły stanowi on zbiór posiadanych cech (np. poziom inteligencji, kompetencje oraz wrodzone predyspozycje) bądź nawiązuje do pracowników z wysokim potencjałem lub kompetencjami. W ostatnim podejściu zauważa się przynajmniej dwa sprzeczne założenia, tj., iż talent posiadają wybrane osoby (lepsze od pozostałych pod względem wskazanych cech) lub uznaje się, że wszyscy zatrudnieni posiadają niejawne talenty, a menedżerowie muszą je odnaleźć [Morawski, Mikuła, 2009, s. 49].



Rys. 2.2. Pojęcie „talent” – ujęcie modelowe

Źródło: Himstedt, 2018, s. 52

Warto zauważyć, iż talent jest również definiowany indywidualnie przez każdą organizację w zależności od potrzeb wskazanych w jej strategii [Tabor-Błażewicz, 2018, s. 133], a także w oparciu o wydajność i potencjał talentu. Posiadają go pracownicy, którzy osiągają wyniki większe niż standardowe, a ich potencjał ma predyspozycje do rozwoju

w dowolnym momencie [Mazurkiewicz, 2012, s. 36-37]. Najbardziej popularny model wybitnych zdolności stanowi model Renzulliego. Składają się na niego ponadprzeciętne zdolności (zwiększony potencjał intelektualny oraz specyficzne zdolności), zaangażowanie w pracę (pracowitość i niezłomność) oraz twórczość (m.in. gotowość do podejmowania ryzyka, oryginalność pomysłów, elastyczność i niekonwencjonalność myślenia) [Sękowski, 2004, s. 35-36]. Modelowe ujęcie talentu prezentuje Rysunek 2.2.

Przechodząc do analizy zjawiska zarządzania talentami (ZT) należy wskazać, iż dotychczas stworzono wiele definicji tego pojęcia (Tabela 2.4.). Zdaniem Wiernek zarządzanie talentami stanowi wieloetapowy proces polegający na pozyskaniu odpowiednich talentów, utrzymaniu ich w firmie oraz zapewnieniu im możliwości rozwoju i awansu. Jest on wspierany przez systemy informatyczne oraz aplikacje i programy. Jako proces postrzegają go także Cannon i McGee, którzy wskazali jego szczegółowe elementy. Kopeć podkreślił natomiast strategiczne znaczenie ZT dla przedsiębiorstwa, m.in. ze względu na ponadprzeciętne zdolności pracowników oraz ich wysokie wyniki w pracy bądź kulturę organizacyjną, która zachęcałaby talenty do pracy w organizacji bez zamiaru jej opuszczenia i generując wysokie wartości. Borkowska uważa natomiast, iż zarządzanie talentami składa się z procesów, jednak zdaniem autorki definicja ta nie jest zbyt precyzyjna, ponieważ ZT nie powinno być postrzegane jedynie jako zjawisko podobne do zarządzania zasobami ludzkimi, które zawiera bardziej oryginalne metody oraz techniki. Buchelt podkreśliła także, iż różnicą pomiędzy prezentowanymi koncepcjami jest to, że w proces zarządzania talentami może być zaangażowana mniejsza liczba pracowników. Według Maliszewskiej, talenty mogą znajdować się w organizacji i poza nią, co więcej podobnie jak Wiernek wskazała ona, iż należy otoczyć je szczególną opieką (zapewnić im rozwój oraz odpowiednie wynagrodzenie, w celu zatrzymania ich w organizacji). Hadryś-Nowak również dostrzegła, iż ZT stanowi strategiczną koncepcję i niezbędne jest identyfikowanie oraz przyciąganie talentów, ich rozwój, motywacja i zatrzymanie. Pracownicy powinni także przynosić wartość organizacji. Natomiast według Sośnickiej-Łajczak jest to holistyczna dyscyplina powiązanych ze sobą procesów oraz programów. Według niej talenty stanowią właściwe osoby na właściwym miejscu, a głównym celem w zakresie zarządzania talentami jest zapewnienie odpowiedniej jakości podaży pracowników, którzy będą realizować cele organizacji i jej założenia rozwojowe. Szeroka prezentacja istoty ZT została opracowana przez Mróz. Nawiązuje ona do działań o złożonym charakterze, które podejmuje się wobec osób mających duże znaczenie dla organizacji. ZT jest odpowiedzią na dynamiczne oraz konkurencyjne otoczenie, a kluczowe kompetencje są niezbędne do osiągnięcia sukcesu.

Definicja Listwana jest natomiast zbyt ogólna, ponieważ nawiązuje on jedynie do zbioru zadań dla osób wybitnie uzdolnionych w celu ich rozwoju i sprawności pozwalających jednocześnie osiągać cele organizacji.

Co więcej, osoby utalentowane są zmotywowane, posiadają określony system wartości oraz odpowiednią wiedzę i umiejętności. Wnoszą również dodatkowy zasób do organizacji, potrafią m.in. wpływać na innych współpracowników i są inspirujący. Na talent oddziałuje głównie przedsiębiorstwo, osiągnięcia pracownika, efekt wykonywanej pracy, wyznaczone cele, a także możliwości rozwoju oraz realizacji pasji przez zatrudnionych [Wiernek, 2014].

Tabela 2.4. Definicje zarządzania talentami

Autor (rok)	Definicja
S. Borkowska (2007)	Zarządzanie talentami obejmuje takie same lub podobne kluczowe procesy, jakie podejmowane są w odniesieniu do zarządzania zasobami ludzkimi, lecz – poza typowymi – często wykorzystywane są bardziej wyrafinowane techniki i metody.
B. Buchelt (2008)	Jest ono jedną z koncepcji powstałych w wyniku ewolucji zarządzania zasobami ludzkimi, w swoich fundamentalnych założeniach bliską koncepcji zarządzania kapitałem ludzkim. Zasadniczą różnicą pomiędzy tymi koncepcjami jest to, że zarządzanie talentami może dotyczyć mniej lub bardziej ograniczonej liczby pracowników.
J.A. Cannon, R. McGee (2012)	Zarządzanie talentami to proces, w ramach którego organizacja identyfikuje niezbędne jej osoby, zarządza nimi i dba o ich rozwój z myślą o przyszłości. Obejmuje on: <ul style="list-style-type: none"> • opracowanie strategii w celu określenia, czego organizacja potrzebuje, by móc wykonać swój plan biznesowy teraz i w przyszłości, • określenie procedur pozwalających dokonać pomiaru kompetencji, jakich oczekuje organizacja oraz jakie już posiada, • stworzenie szeregu narzędzi umożliwiających zastosowanie spersonalizowanego podejścia uzależnionego od indywidualnych potrzeb konkretnego pracownika, • identyfikację sposobów pozyskiwania i zatrzymania osób niezbędnych organizacji do odniesienia sukcesu, • opracowanie odpowiednich metod wyłączenia z szeregu pracowników firmy tych osób, które nie spełniają wymagań organizacji, • pomiar efektów zastosowania powyższych metod, umożliwiający nieustanne aktualizowanie i udoskonalanie polityki organizacji w zakresie zarządzania talentami, co zapewni optymalne wyniki, tak teraz, jak i w dłuższej perspektywie.
A. Hadryś-Nowak (2013)	Zarządzanie talentami określić można jako strategiczną koncepcję, związaną z zarządzaniem zasobami ludzkimi, dotyczącą identyfikacji talentów i ich przyciągania, rozwoju, motywacji oraz zatrzymywania. Koncepcja zarządzania talentami zakłada również takie wykorzystanie talentów, aby przynosiły organizacji wartość, zarówno teraz, jak i w przyszłości.
J. Kopeć (2012)	Zarządzanie talentami można określić jako proces mający strategiczne znaczenie dla przedsiębiorstwa, polegający na zidentyfikowaniu pracowników posiadających ponadprzeciętne zdolności i osiągających ponadprzeciętne wyniki w pracy lub przyciągnięciu takich pracowników do danej firmy oraz na stworzeniu kultury organizacyjnej rozwijającej tę grupę pracowników, tak aby przynosili jak największą wartość dla poszczególnych interesariuszy danego przedsiębiorstwa przy jednoczesnym dbaniu o to, aby pracownicy nie chcieli opuścić dotychczasowego pracodawcy.

T. Listwan (2005)	Przez zarządzanie talentami będziemy rozumieć zbiór działań odnoszących się do osób wybitnie uzdolnionych, podejmowanych z zamiarem ich rozwoju i sprawności oraz osiągnięcia celów organizacji.
E. Maliszewska (2005)	Zarządzanie talentami obejmuje ich wyszukiwanie we własnej firmie lub pozyskiwanie z zewnątrz, otoczenie ich szczególną opieką w porównaniu z pozostałymi pracownikami polegające na zapewnieniu możliwości rozwoju, szkoleniu i planowaniu kariery, ponadto zapewnienie odpowiedniego wynagrodzenia (nie tylko w postaci płacy), aby byli odporni na pokusy płynące ze strony innych pracodawców i chcieli pozostać w firmie.
J. Mróz (2015)	Zarządzanie talentami dotyczy osób uzdolnionych, mających duże znaczenie dla organizacji. Działania podejmowane w ramach ZT mają złożony charakter i powinny być bardziej wyrafinowane niż praktyki personalne, a cały proces winien być pojmowany w sposób holistyczny. Czynności dotyczące zarządzania talentami wymagają dużej elastyczności i indywidualnego podejścia, przy czym istotne jest uwspólnienie wysiłku talentów z wysiłkiem innych kluczowych pracowników poprzez tworzenie układów sieciowych. ZT stanowi odpowiedź na wyzwania zmieniającego się i konkurencyjnego otoczenia organizacji oraz wymaga identyfikacji kluczowych kompetencji, istotnych dla sukcesu organizacji.
A. Sośnicka-Łajczak (2009)	Zarządzanie talentami to holistyczna dyscyplina, obejmująca szeroki wachlarz wzajemnie powiązanych procesów i programów. Głównym zadaniem systemu zarządzania talentami jest zapewnienie odpowiedniej jakości podaży pracowników, którzy będą w stanie realizować bieżące i przyszłe cele strategiczne oraz założenia rozwojowe organizacji. Właściwi ludzie na właściwym miejscu, profesjonalnie wypełniający swoje obowiązki.
B. Wiernek (2014)	Zarządzanie talentami to wieloetapowy proces obejmujący pozyskanie odpowiednich kandydatów („wojna o talenty”), utrzymanie ich w firmie oraz zagwarantowanie im możliwości rozwoju i awansu. Proces zarządzania talentami coraz częściej wspierają systemy informatyczne, aplikacje i programy pozwalające na lepsze wykorzystanie tego szczególnego potencjału firmy.

Źródło: opracowanie własne na podstawie Borkowska, 2007, s. 4, za: Miś, 2009b, s. 45, Buchelt, 2008b, s. 63, Cannon, McGee, 2012, s. 16-17, Hadryś-Nowak, 2013, s. 25, Listwan, 2005, s. 21, Kopeć, 2012, s. 58, Maliszewska, 2005, s. 79, Mróz, 2015, s. 95, Sośnicka-Łajczak, 2009, s. 594-595, Wiernek, 2014

Zauważa się zatem, że zarządzanie talentami stanowi bardzo złożone pojęcie. Można jednak przyjąć, iż jest to proces rozwoju całej organizacji, a dokładniej strategia, której główny cel stanowi pozyskanie odpowiednich pracowników, będących w stanie wykorzystać zidentyfikowane przez siebie kluczowe talenty w czasie teraźniejszym oraz przyszłym. W niniejszej rozprawie zarządzanie talentami będzie pojmowane zgodnie z definicją opracowaną przez Mróz. Talentami można zarządzać w oparciu o różne struktury organizacyjne, m.in. [Kopeć, 2012, s. 69-75]:

- Strukturę procesową,
- Strukturę sieciową,
- Wirtualną organizację,
- Outsourcing i offshoring.

„Zarządzanie procesami jest działaniem polegającym na optymalizacji struktury elementów organizacji, ze względu na ich wpływ na kreowanie wartości ostatecznego efektu

wyodrębnionych procesów” [Grajewski, 2007, s. 56]. Według Grajewskiego podstawowymi z nich są: badanie rynku oraz oczekiwań klientów, pozyskanie kontrahentów, projektowanie produktów i usług oraz ich późniejsze wytwarzanie i logistyka, a także sprzedaż oraz fakturowanie. Natomiast procesy pomocnicze stanowią m.in. zarządzanie zasobami ludzkimi i rozwój kadry, zarządzanie strategią oraz informacją, zarządzanie finansami, zarządzanie zasobami rzeczowymi i zmianą oraz doskonalenie [Tamże, s. 67]. Zarządzanie talentami może zatem stanowić osobny proces pomocniczy bądź być częścią procesu zarządzania zasobami ludzkimi [Kopeć, 2012, s. 70-71].

Strukturę sieciową cechuje horyzontalny układ pomiędzy określonymi stałymi, a także nieustannie zmieniającymi się zespołami wewnątrz oraz na zewnątrz organizacji. Sieci tworzy się, aby szybciej i efektywniej realizować określone działania. Należy w tym celu wydzielić zespoły zarządzania talentami, a także wyznaczyć menedżera ds. talentów zbierającego informacje na temat utalentowanych zatrudnionych oraz kandydatów. Motywuje on ich również do wykorzystania posiadanych zdolności i pozostania w firmie.

Pracownicy wirtualnej organizacji wypełniają powierzone obowiązki poza siedzibą pracodawcy wykorzystując w tym celu technologie informatyczne i komunikując się między sobą w oparciu o odpowiednie narzędzia. Zadaniem menedżera ds. talentów jest identyfikacja ponadprzeciętnych pracowników wewnątrz i na zewnątrz organizacji działających w istotnym dla niej zakresie, a następnie przekonanie tych drugich, aby pracowali na rzecz organizacji.

Podczas gdy outsourcing wykorzystuje się coraz częściej (wydzielenie funkcji personalnej bądź określonych zadań na zewnątrz organizacji). Przedsiębiorstwa decydują się skorzystać z tego typu usług, gdy firmy oferują niższe koszty, wyższą jakość, a także szybszą realizację zadań w stosunku do wykonania tej samej pracy bezpośrednio w organizacji. Zlecają one też zadania poza granice kraju (offshoring), co wiąże z korzyściami, wynikającymi na przykład z niższych kosztów pracy obowiązujących w innych państwach. Firmy partnerskie zwracają także uwagę na dostarczenie interesariuszom rozwiązań wysokiej jakości i zatrudnienie utalentowanych pracowników [Tamże, s. 72-76].

Na wzrost znaczenia ZT wpłynął m.in. problem z zatrudnieniem talentów, konieczność zachowania ich retencji oraz zwiększenia wydajności zasobów niematerialnych i materialnych stosowanych podczas rozwoju zatrudnionych, potrzeba wzrostu efektywności organizacji, a także przyjęta polityka ZZL oraz zwiększenie zakresu narzędzi motywacyjnych [Kaczmarska, Stankiewicz, 2005, s. 53-54, za: Buchelt, 2008a, s. 11-12]. Ponadto walka o talenty powstała na skutek zmniejszonej dostępności specjalistów (spadek

liczby urodzeń i wzrost zatrudnionych w wieku emerytalnym) oraz ewolucji ery przemysłowej w informacyjną (jej główny zasób stanowi kapitał ludzki, postrzegany także jako źródło przewagi konkurencyjnej, który składa się m.in. z pracowników wiedzy). Ostatni czynnik warunkujący rywalizację o talenty stanowi globalizacja i mobilność kadr wpływająca na zwiększenie konkurencyjności wśród specjalistów [Tabor, za: Brzeziński, 2016, s. 132]. Różnicę pomiędzy „nową” oraz „starą” rzeczywistością wskazano w Tabeli 2.5. Pierwszą z nich cechowało m.in. zapotrzebowanie społeczeństwa na firmy, a przewagę konkurencyjną organizacji stanowiły maszyny, kapitał i lokalizacja. Zatrudnieni zajmowali bezpieczne stanowiska, byli lojalni oraz akceptowali standardowy pakiet. Podczas gdy obecnie to firmy poszukują pracowników, a ich konkurencyjność warunkują uzdolnione, mobilne osoby o krótkoterminowym zaangażowaniu posiadające określone wymagania.

Tabela 2.5. „Stara i nowa rzeczywistość” w dobie walki o talenty

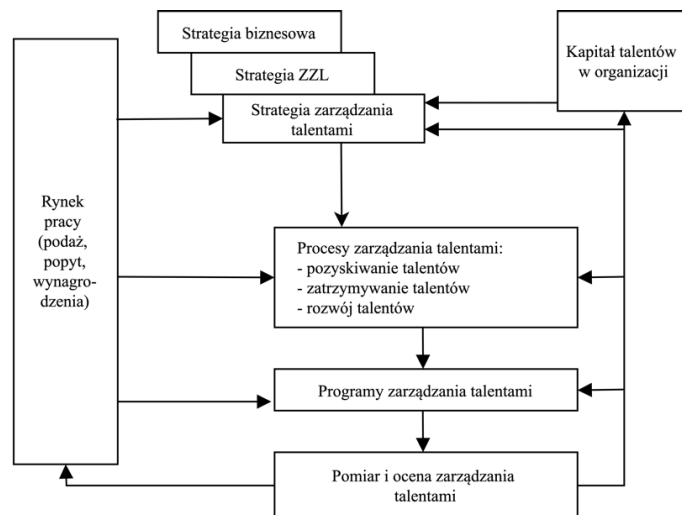
„Stara rzeczywistość”	„Nowa rzeczywistość”
<ul style="list-style-type: none"> • Ludzie potrzebują firm, • Maszyny, kapitał i lokalizacja to przewagi konkurencyjne, • Posiadanie lepszych talentów wyróżnia, • Stanowiska to rzadkie dobro, • Pracownicy są lojalni i stanowiska są bezpieczne, • Ludzie akceptują standardowy pakiet, który się im oferuje. 	<ul style="list-style-type: none"> • Firmy potrzebują ludzi, • Utalentowani ludzie stanowią przewagi konkurencyjne, • Posiadanie lepszych talentów ogromnie wyróżnia, • Talenty to rzadkie dobro, • Ludzie są mobilni, a ich zaangażowanie krótkoterminowe, • Ludzie żądają dużo więcej.

Źródło: Michaels, Handfield-Jones, Axelrod, 2001, s. 6, za: Brzeziński, 2016, s. 133

Zarządzanie talentami składa się z kilku etapów. Zgodnie z założeniami stworzonymi przez Deb polega ono na pozyskaniu talentów, ich rozwoju, a także zatrzymaniu w organizacji [Wiernek, 2014]. Co istotne, w zależności od jej potrzeb proces zarządzania talentami może dotyczyć wybranej grupy pracowników bądź wszystkich zatrudnionych [Sośnicka-Łajczak, 2009, s. 596]. Model ZT zaprezentowano na Rysunku 2.3. Warto zauważyć, że składające się na niego procesy i programy są warunkowane przyjętą strategią, która szerzej zawiera się w strategii ZZL oraz strategii biznesowej.

Aby pozyskać ponadprzeciętnych pracowników należy wykorzystać renomę firmy. Talent pracowników weryfikuje się natomiast za pomocą testów bądź obserwacji codziennych aktywności. Do organizacji mogą dołączyć także na przykład praktykanci, których umiejętności zostały już zweryfikowane podczas prerokrutacji. Następnie należy określić ścieżki kariery zatrudnionych i dbać o ich rozwój. Kolejnym krokiem jest transformacja, czyli nieustanne realizowanie celów oraz programów rozwojowych przez pracowników. Polega ona na przeprowadzeniu określonych szkoleń i awansowaniu

zatrudnionych, a także ich motywowaniu do działania oraz zdobywania nowych kompetencji w celu zwiększenia ich odpowiedzialności i zaangażowania w wykonywane obowiązki. Etap ten składa się z kilku podetapów, takich jak doskonalenie (rozwój talentu zatrudnionego), samodoskonalenie (realizacja planu, który został stworzony przez pracownika przy wsparciu organizacji), podejmowanie decyzji oraz zwiększenie odpowiedzialności, podnoszenie kwalifikacji interpersonalnych (m.in. zachowania w sytuacji spornej i zadaniowej oraz przewodzenia i działania w grupie), a także przemieszczanie się oraz awansowanie (zdobycie przez pracownika doświadczenia poprzez zmianę na próbę, bez nawiązania do władzy bądź na stałe, a tym samym zwiększenia decyzyjności w organizacji) [Brzeziński, 2016, s. 135-136].



Rys. 2.3. Model zarządzania talentami w organizacji

Źródło: Miś, Pocztowski, 2008, s. 61

Istotny jest również pomiar i analiza efektywności realizowanych działań w celu uzyskania informacji zwrotnej w oparciu o którą kontroluje oraz przekształca się odpowiednie elementy ZT [Miś, Pocztowski, 2008, s. 62]. Ostatnim etapem, jest odejście pracownika z organizacji. Istnieje wiele powodów, które prowadzą do zmiany miejsca pracy. Może to być m.in. niedostateczne motywowanie zatrudnionego oraz poniesienie zbyt małych inwestycji wobec niego. Pracownicy decydują się także odejść z organizacji na skutek niezadowolających standardów firmy dotyczących ich awansowania oraz możliwości rozwoju. Warto zauważyć, że specjaliści nie będą długo osobami bezrobotnymi, ponieważ ich talent umożliwi im znalezienie zatrudnienia w innej organizacji [Brzeziński, 2016, s. 136-137]. Zdaniem Kopec najważniejszymi zasadami systemu zarządzania talentami są [Kopec, 2012, s. 167-176]:

1) Wyznaczenie celu zarządzania talentami

Cel ZT stanowi zazwyczaj identyfikacja talentów wśród określonych pracowników. Wykorzystuje się je do realizacji bieżących i przyszłych zadań. Opracowuje się również działania względem wyróżnionych osób, które generują możliwie największą wartość przedsiębiorstwa względem akcjonariuszy.

2) Kreowanie marki pracodawcy, która przyciąga talenty

Marka pracodawcy powinna być atrakcyjna, ponieważ dzięki niej możliwe będzie zatrudnienie jak największej liczby talentów. Kreowanie marki stanowi proces, który warunkuje m.in. kultura organizacyjna, odpowiednia promocja oraz motywacje pracowników. Istotne są także wyniki ekonomiczno-finansowe zapewniające dalszy rozwój organizacji i jej przetrwanie.

3) Podejmowanie nieustannych działań identyfikujących i przyciągających talenty

Konieczne jest stałe identyfikowanie (zarówno w firmie, jak i poza nią) oraz pozyskiwanie talentów. Zapotrzebowanie na określone zasoby nie jest stabilne, a pracownicy z biegiem czasu mogą także rozwijać kolejne talenty.

4) Permanentne i cykliczne inwestowanie w rozwój talentów

Należy dążyć do nieustannego rozwoju talentów, m.in. poprzez szkolenia, treningi oraz zmianę zakresu zadań, stanowiska pracy bądź zespołu. Co więcej, na skutek świadomości pracowników, że firma dba o ich rozwój, retencja zatrudnionych może ulec zwiększeniu, a zaangażowanie w realizację powierzonych obowiązków zostanie utrzymane. Mogą oni być też bardziej przystosowani do zmian powstałych w otoczeniu.

5) Opracowanie systemu wynagrodzeń premiującego ponadprzeciętnych pracowników

Zatrudnieni porównują swoje dochody z ofertami firm konkurencyjnych, a także współpracownikami (biorąc pod uwagę ich wkład w wykonywane obowiązki). Przedsiębiorstwa podczas opracowania systemu wynagrodzeń muszą także uwzględnić kluczowe czynniki, takie jak m.in. sytuacja na rynku pracy, występowanie związków zawodowych, przyjęta strategia organizacji i obecna sytuacja ekonomiczno-finansowa.

6) Oferowanie warunków pracy zgodnych z oczekiwaniami talentów

Pracodawcy powinni zaoferować talentom warunki pozwalające im w pełni wykorzystać i rozwijać swój talent. Zatrudnieni często chcą także podejmować decyzje dotyczące projektu, określonej jednostki bądź organizacji. W celu weryfikacji czy powierzone obowiązki są zgodne z talentem pracownika przeprowadza się badanie ankietowe gromadząc informacje dotyczące jego zadowolenia i motywacji do pracy, realizowanych obowiązków, klimatu organizacyjnego oraz luki kompetencyjnej

powstającej pomiędzy jego kompetencjami a rolami w przedsiębiorstwie i wymaganiami danego stanowiska.

7) Dążenie do retencji ponadprzeciętnych pracowników

Należy wdrożyć rozwiązania motywujące talenty do pozostania w organizacji. Zweryfikowanie, które z nich są kluczowe dla zatrudnionych jest bardzo istotne. Wyznacza się je na podstawie czynników, takich jak m.in. stan zdrowia i wiek pracownika, jego sytuacja rodzinna, osiągnięte dochody, poziom oszczędności oraz stan zaciągniętych kredytów. Organizacja powinna w tym celu przeprowadzić badanie ankietowe, a następnie w oparciu o swoje możliwości organizacyjne i finansowe ustalić jakie działania należy podjąć, aby zatrzymać talenty w organizacji.

8) Nieustanny monitoring wyników, a także potencjału pracy

Postęp techniczno-organizacyjny nieustannie weryfikuje pojęcie talentu, dlatego też przeprowadzenie stałej kontroli rezultatów pracy umożliwia wyznaczenie pracowników osiągających najlepsze wyniki i określenie rezultatów działań, które podejmuje organizacja względem talentów. Monitoring umożliwia m.in. ustalenie jak skuteczny i efektywny jest system ZT w porównaniu do innych wykorzystywanych narzędzi ZZL.

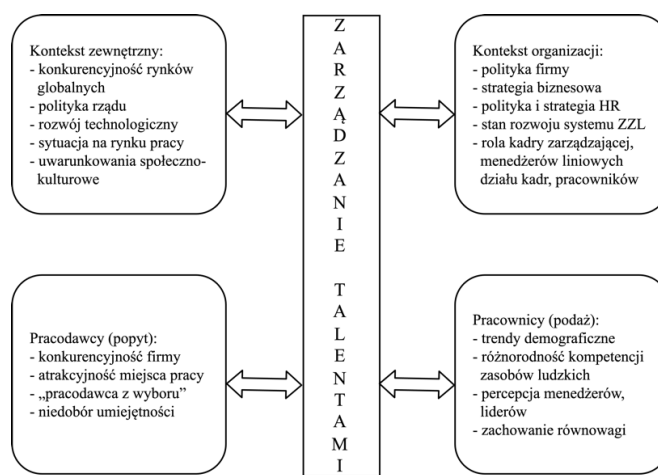
9) Wykreowanie kultury organizacyjnej wspomagającej proces zarządzania talentami

Kultura organizacyjna warunkuje budowę, a także funkcjonowanie systemu zarządzania talentami. Powinna kreować wśród pracowników chęć osiągnięcia jak najlepszych wyników wykorzystując m.in. przyjęte wartości, normy zachowania, zasady postępowania i sposoby komunikacji. Należy także zaufać talentom, jeżeli chodzi o wybór sposobu realizacji działań, co w efekcie może przynieść wybitne efekty. Ponadto kultura organizacji nieustannie ewoluuje na skutek zmiennych poglądów pracowników oraz pracodawców, pozyskiwanej wiedzy i doświadczenia oraz rotacji zatrudnionych.

10) Skuteczne komunikowanie się z talentami

Jest to jedna z kluczowych zasad, silnie związana z pozostałymi. Komunikacja wewnątrz organizacji powinna opierać się m.in. na wyznaczonych procedurach, zaleceniach, a także odpowiednim stosunku osób zarządzających do talentów. Za pomocą właściwej komunikacji zatrudnieni poznają m.in. założenia programu wspierającego talenty. Informacje te mogą otrzymać jedynie ponadprzeciętni pracownicy, aby pozostałe osoby nie utrudniały im pracy. Zaleca się jednak przekazanie ich wszystkim zatrudnionym, eliminując kreowanie nieformalnych wiadomości, które mogą być szkodliwe dla organizacji.

Proces ZT warunkują także czynniki, takie jak kontekst zewnętrzny i kontekst organizacji oraz podaż i popyt (Rys. 2.4.). Jest to zarówno m.in. polityka rządu, rozwój technologiczny oraz uwarunkowania społeczno-kulturowe (kontekst zewnętrzny), jak i np. konkurencyjność firmy, atrakcyjność miejsca pracy, a także brak umiejętności (popyt). Zarządzanie talentami warunkuje również kontekst organizacji, a więc m.in. polityka firmy, strategia biznesowa, polityka i strategia HR oraz stan rozwoju systemu ZZL. Zatrudnieni posiadają też różne kompetencje i cechuje ich zachowanie równowagi. Ponadto oddziałują na nich trendy demograficzne oraz percepcja menedżerów i liderów (podaż).



Rys. 2.4. Czynniki wpływające na proces zarządzania talentami

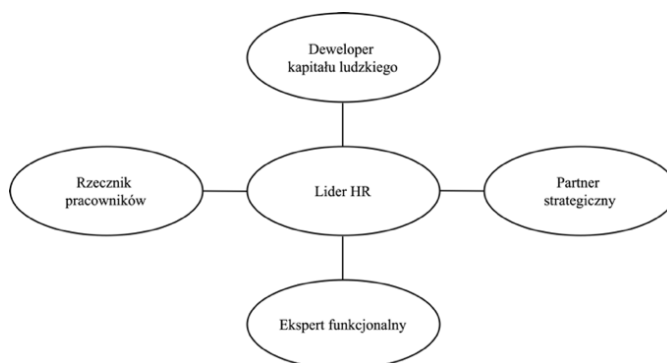
Źródło: Sośnicka-Łajczak, 2009, s. 596

Kluczowe znaczenie procesu zarządzania talentami wynika z konieczności wykorzystania wielu zasobów materialnych i niematerialnych przez co zrealizowane działania z trudnością można odwrócić. Co więcej, osiągnięcie wskazanych celów strategicznych jest warunkowane pozyskaniem oraz retencją talentów [Buchelt, 2008b, s. 63]. ZT wymaga też wykorzystania określonych instrumentów, które zostaną omówione w kolejnym podrozdziale.

2.2. Instrumenty wspierające zarządzanie talentami

Ranga jaką organizacja nadaje systemowi zarządzania talentami wpływa na jego relację m.in. z systemem zarządzania zasobami ludzkimi. Zazwyczaj system ZT stanowi podsystem systemu ZZL. Czasem systemy te mogą być jednak względem siebie niezależne (zaleca się, aby były kompatybilne), a także spójne (postrzeganie wszystkich zatrudnionych jako talenty) [Kopeć, 2012, s. 152-153].

Według Kopec „system zarządzania talentami określić można jako celowo dobrany, zorganizowany i kompleksowy zbiór elementów, takich jak: podmioty związane z procesem zarządzania talentami, strategie zarządzania talentami, kryteria identyfikujące talenty w przedsiębiorstwie, zasady zarządzania utalentowanymi pracownikami oraz narzędzia wykorzystywane do tego procesu i relacje między nimi zachodzących służących tworzeniu jak największej wartości dla danego przedsiębiorstwa” [Tamże, s. 153].



Rys. 2.5. Podsumowanie ról specjalistów HR

Źródło: Ulrich, Brockbank, 2008, s. 207

Podejmując próbę wyznaczenia ról związanych z procesem zarządzania talentami należy poddać analizie role przyjmowane przez specjalistów m.in. z obszaru HR. Zdaniem Ulrich oraz Brockbank jest to rzecznik pracowników, deweloper kapitału ludzkiego, partner strategiczny, ekspert funkcjonalny oraz lider HR (Rys. 2.5.). Rzecznika pracowników charakteryzuje np. troskliwość, otwartość, a także zrozumienie i przekazywanie różnych opinii. Jego zadaniem jest m.in. przeprowadzanie regularnych rozmów dotyczących obaw zatrudnionych oraz dążenie do ich integracji i kreowania wzajemnego szacunku. Komunikuje on również negatywne informacje. Deweloper kapitału ludzkiego zwraca uwagę głównie na przyszłość. Przygotowuje odpowiednie plany umożliwiające rozwój nowych umiejętności zatrudnionych (które zaspokajają określone potrzeby), a także dba o pozytywne relacje w zespołach oraz motywuje pracowników, skupiając się na ich zachowaniach i postawach. Ekspert funkcjonalny opracowuje rozwiązania typowych problemów HR oraz możliwych działań na podstawie m.in. teorii bądź najbardziej efektywnego sposobu funkcjonowania innych organizacji. Konsultuje się z jednostkami w celu adaptacji programów do ich potrzeb i wyznacza ogólną politykę, a także strategię HR w określonym obszarze. Partner strategiczny identyfikuje natomiast zaistniałe problemy w organizacji oraz określa ich przyczyny. Co więcej, wspiera wybór przyszłych priorytetów i proces ich wdrożenia. Konsultuje się także z liderami oraz doradza im, a także promuje

ideę uczenia się w organizacji. Podczas gdy, lider HR dba o przestrzeganie i zrozumienie przepisów prawnych oraz wspiera wszystkie działy organizacji w pozyskaniu i rozwoju utalentowanych pracowników. Pomaga też kierownictwu w przygotowaniu oraz wdrożeniu wartości i zasad zachowania pracowników. Ponadto wszyscy specjaliści HR są liderami (zważając na gotowość do działań w przyszłości oraz odpowiedzialność za realizację powierzonych obowiązków). Warto też zauważyć, iż zaprezentowane role mogą ewoluować [Ulrich, Brockbank, 2008, s. 208-226].

Kolejnymi podmiotami wewnętrznymi związanymi z identyfikacją, a także rozwojem talentów w przedsiębiorstwie są: prezes firmy, menedżer personalny, menedżer ds. talentów, kierownicy liniowi oraz pracownicy. Prezes tworzy kulturę organizacyjną promującą talenty. Powinien on również zweryfikować sposób w jaki pozostali interesariusze definiują i rozwijają utalentowane osoby oraz zapoczątkować działania polegające na opracowaniu instrumentów usprawniających proces ZT. Podczas gdy, menedżer personalny odpowiada za przygotowanie strategii zarządzania talentami w oparciu o przyjętą strategię personalną. Niezbędne jest także opracowanie instrumentów oraz narzędzi ZT. Menedżer ds. talentów dba o identyfikację, rozwój talentów i obsadzenie nimi określonych stanowisk. Natomiast kierownicy liniowi obserwują zatrudnionych podczas realizacji codziennych obowiązków oraz przekazują kolejnym podmiotom informacje na temat ich zdolności i efektywności. Pracownicy również stanowią istotny motywator dla talentów, gdyż śledzą oni ich wyniki oraz sposób realizacji zadań. Dzięki temu osoby ponadprzeciętne mogą dostrzec swój talent. Ponadto, aby podnieść efektywność pracowników warunkuje się rywalizację między nimi.

Podmiotami zewnętrznymi są klienci posiadający bezpośredni kontakt z zatrudnionymi oraz mogący chcieć być obsługiwani przez określonego z nich, sugerując, że stanowi on cenny zasób organizacji. Przedsiębiorstwa zatrudniają też ekspertów zewnętrznych, którzy przygotowują lub recenzują narzędzia umożliwiające ujawnienie talentów i wskazują instrumenty warunkujące ich retencję oraz rozwój [Kopeć, 2012, s. 179-182].

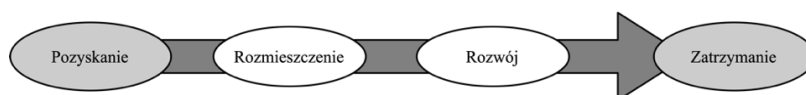
W zależności od przyjętych kryteriów wyróżnia się zróżnicowane strategie zarządzania talentami (Tabela 2.6.). Na wybór określonej strategii wpływają również przyjęte substrategie obejmujące funkcje ZT. Jest to m.in. identyfikacja, przyciąganie i pozyskiwanie talentów, a także ich rozwój, motywowanie oraz zatrzymywanie [Tamże, s. 157]. Strategia ZT może być sformalizowana lub niesformalizowana. Co więcej, wdraża się ją zarówno globalnie, jak i lokalnie oraz może ona wymagać od organizacji poniesienia określonych kosztów. W proces ZT zaangażowani są wszyscy pracownicy bądź jedynie wybrane jednostki, takie jak najlepsi pracownicy, menedżerowie lub talenty.

Tabela 2.6. Rodzaje strategii zarządzania talentami w obszarze poszczególnych kryteriów

Kryteria	Rodzaje strategii zarządzania talentami
Forma opracowania	<ul style="list-style-type: none"> • Strategia zarządzania talentami sformalizowana, • Strategia zarządzania talentami niesformalizowana.
Zakres stosowania	<ul style="list-style-type: none"> • Strategia globalnego zarządzania talentami, • Strategia lokalnego zarządzania talentami.
Koszty realizacji strategii	<ul style="list-style-type: none"> • Strategia zarządzania talentami niskokosztowa, • Strategia zarządzania talentami kosztowna.
Podmioty, których dotyczy strategia	<ul style="list-style-type: none"> • Strategia zarządzania talentami dotycząca wszystkich pracowników, • Strategia zarządzania talentami dotycząca wybranego procentu najlepszych, • Strategia zarządzania talentami dotycząca menedżerów, • Strategia zarządzania talentami dotycząca talentów wewnętrznych, • Strategia zarządzania talentami dotycząca talentów zewnętrznych.

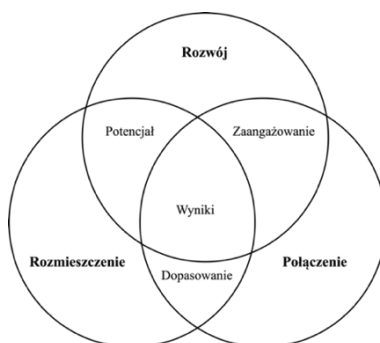
Źródło: Kopeć, 2012, s. 157

Wyróżnia się także procesową i konfiguracyjną strategię ZT. Pierwszą z nich (Rys. 2.6.) stosuje się szczególnie, gdy organizacja posiada ograniczony dostęp do talentów i dąży do ich pozyskania oraz zatrzymania. Należy też skupić się na etapach ZT istotnych dla pracowników, takich jak ich rozmieszczenie i rozwój [Deloitte Development LLC, 2004, s. 5]. Natomiast zgodnie ze strategią konfiguracyjną (Rys. 2.7.) należy skupić się na rozwoju pracowników (nauka poprzez zdobyte doświadczenie), ich rozmieszczeniu (praca z ważnymi osobami, w celu identyfikacji m.in. posiadanych umiejętności, wykorzystaniu ich podczas pracy i zapewnieniu odpowiednich warunków oraz zakresu pracy ułatwiających realizację powierzonych zadań), a także połączenie (zapewnienie kluczowym pracownikom wskazówek i narzędzi, niezbędnych do zbudowania sieci zwiększających wydajność jednostki oraz organizacji i poprawiających jakość interakcji z innymi) [Tamże, s. 6].



Rys. 2.6. Tradycyjny Proces Zarządzania Talentami

Źródło: Deloitte Development LLC, 2004, s. 5



Rys. 2.7. Model Rozwój-Rozmieszczenie-Połączenie

Źródło: Deloitte Development LLC, 2004, s. 6

Strategiczne plany ZT zawierają kilka kluczowych elementów (Tabela 2.7.). Zgodnie z przyszłymi możliwościami rozwoju należy m.in. awansować zatrudnionych, zaoferować im dodatkowe obowiązki stanowiące wyzwanie i zwiększyć wynagrodzenie. Konieczne jest również wzmocnienie autonomii pracowników oraz szacunku względem nich. Organizacje zatrudniają także starsze osoby, które cechuje odpowiednie doświadczenie, kwalifikacje oraz większa stabilność w porównaniu do młodszych współpracowników. Aby ich pozyskać należy dokonać analizy rynku pracy i zweryfikować czy inne firmy nie planują zwolnień grupowych, a następnie zachęcić ich do dołączenia do organizacji.

Tabela 2.7. Działania uwzględniane w strategicznych planach zarządzania talentami

Element strategii ZT	Działania związane z tym elementem
Przyszłe możliwości rozwoju dla pracowników	<ul style="list-style-type: none"> • Dodatkowe obowiązki, • Bardziej interesujące zadania, • Obowiązki stanowiące wyzwanie, • Możliwość awansu, • Więcej szacunku, • Autonomia, • Podniesienie płacy (to działanie uznane było przez pracowników za jedno z najmniej ważnych).
Wiek pracowników	<ul style="list-style-type: none"> • Zatrudnianie starszych pracowników, których skłonność do zmiany pracy jest mniejsza niż młodych, • Patrzenie na starszych pracowników przez pryzmat ich wiedzy, umiejętności i doświadczenia zawodowego, które mogą stać się źródłem przewagi konkurencyjnej firmy, a nie z uwzględnieniem ich możliwości pozyskiwania i rozwoju nowych kompetencji, • Analiza rynku pracy pod kątem poszukiwania organizacji zmniejszających zatrudnienie – czyni się to po to, by dotrzeć do grupy starszych pracowników, którym przy zwolnieniach grupowych zwykle oferowane jest przejście na wcześniejszą emeryturę, pomimo, że są oni nadal zdolni do efektywnej realizacji powierzanych im zadań.
Stopień spełnienia przez pracodawcę oczekiwań pracowników	<ul style="list-style-type: none"> • Przeprowadzenie szczegółowej analizy potrzeb organizacyjnych odnoszących się do zadań pracowników na stanowisku pracy, • Dokładne informowanie pracowników o zadaniach czekających ich na danym stanowisku pracy, • Szczegółowe informowanie pracowników o kulturze organizacyjnej, strategii, środowisku pracy oraz warunkach pracy w procesie ich pozyskiwania, • Stosowanie bardziej zaawansowanych narzędzi selekcji, by jak najprecyzyjniej dobrać pracownika do wymogów stanowiska pracy.
Wsparcie dla pracowników studiujących lub szkolących się	<ul style="list-style-type: none"> • Zagwarantowanie dziennej opieki dla dzieci pracowników uczęszczających na studia lub szkolenia, • Elastyczny czas pracy, • Samochód służbowy, • Inne działania, które pracownik będzie postrzegał jako wsparcie w procesie edukacji.

Źródło: Hannay, Northam, 2000, s. 67-71, za: Buchelt, 2008b, s. 71

Kolejny element odnosi się do stopnia w jakim pracodawca spełnia oczekiwania zatrudnionych. W tym celu analizuje się potrzeby organizacyjne związane z określonym

stanowiskiem pracy. Pracownicy zostają również poinformowani o zadaniach, które należy wykonać, poznają kulturę organizacyjną, strategię przedsiębiorstwa oraz środowisko i warunki pracy. Wykorzystywane są też różne narzędzia selekcji, aby w jak najbardziej precyzyjny sposób dopasować pracowników do określonego stanowiska. Ostatni element stanowi wsparcie dla osób studiujących bądź szkolących się. Organizacje oferują im elastyczny czas pracy bądź inne działania wspierające. Mogą one np. zagwarantować zatrudnionym dostęp do samochodu służbowego lub dziennej opieki dla dzieci.

Podczas zarządzania talentami należy także opracować proces identyfikacji i pomiaru talentu. Składa się on z następujących etapów [Kaczmarska, Sienkiewicz, 2005, s. 56-69]:

1) Określenie podstawowych celów programu ZT

Należy wyznaczyć bądź rozpoznać potrzebę wdrożenia programu zarządzania talentami. Może to być np. rozwój przyszłych liderów, zachęcenie osób posiadających wysoki potencjał do pozostania w organizacji bądź zamiar zwiększenia jej efektywności.

2) Opracowanie definicji pojęcia „talent”

Istotne jest, aby organizacje indywidualnie opracowały znaczenie pojęcia „talent” oraz „zarządzanie talentami”. Należy zatem określić jego perspektywę (indywidualną lub organizacyjną). Rekomenduje się wykorzystanie drugiego wariantu zakładającego, iż talent stanowią pracownicy posiadający kluczową wartość dla organizacji, jeżeli chodzi o osiągnięcie jej celów. Konieczne jest także ustalenie czy talent można przenieść do innej organizacji bądź czy jest on specyficzny dla jednej z nich. Co istotne, definicja talentu może być odmienna nawet w organizacji (biorąc pod uwagę m.in. pełnione role oraz wyznaczone szczeble). Należy też ustalić czy ZT będzie dotyczyć wszystkich czy jedynie wybranych pracowników. Najczęściej są nimi menedżerowie różnych szczebli zarządzania oraz eksperci (m.in. ze względu na ograniczenia merytoryczne i finansowe organizacji). Na ogół pracownicy pozytywnie odbierają jednak uznanie wszystkich zatrudnionych za talenty.

3) Zdefiniowanie struktury wymagań

Prezentacja oczekiwań wobec pracowników umożliwia właściwe rozpoznanie talentów w organizacji. Odnosząc się do wyznaczonych standardów należy określić czy zatrudniony spełnia wymagania dla obecnej roli organizacyjnej, jak i tych przyszłych. Proces ten warunkuje także dalsze działania rozwojowe oraz personalne (np. awans). Ponadto firma HayGroup wyznaczyła role przywódcze, takie jak role operacyjne (odpowiedzialność za wyniki biznesowe na skutek monitoringu kluczowych zasobów), doradcze (wsparcie określonego obszaru) i oparte na współdziałaniu (połączenie dwóch

omówionych ról wraz z realizacją obowiązków za pomocą innych osób). Należy również określić złożoność zadań. Menedżerowie niższego stopnia przyjmą orientację operacyjną, natomiast liderzy, będą realizować zadania na poziomie strategicznym. Podział ten jest istotny, gdyż pełnienie ról przywódczych wymaga posiadania właściwych kompetencji. Opracowanie odpowiednich matryc ról przywódczych przyczynia się do wyznaczenia kryteriów definiujących talenty. Zazwyczaj są to kryteria kompetencyjne/behawioralne (np. ośrodki oceny/ośrodki rozwoju) i efektywnościowe (m.in. nawiązujące do wyników biznesowych oraz oceny okresowej).

4) Ocena oraz przemieszczenie się osób posiadających wysoki potencjał

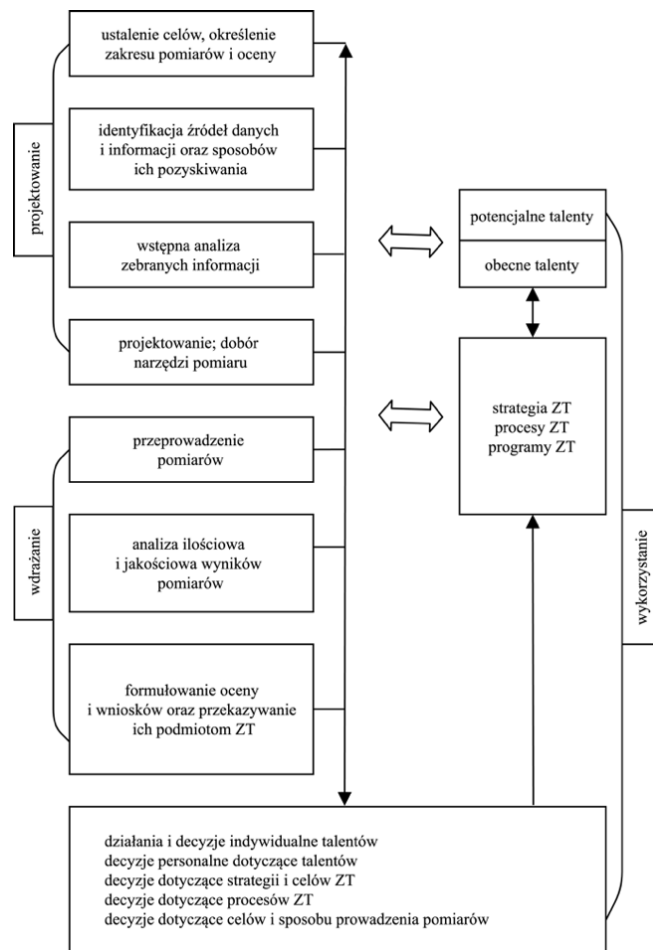
Podczas oceny talentów istotną rolę odgrywa zdefiniowanie potencjału kompetencyjnego pracowników oraz predykcja ich efektywności w nawiązaniu do nowego stanowiska. Wykorzystuje się w tym celu różnorodne narzędzia, za pomocą których określa się typowe zachowania zatrudnionych, przyjęte style zarządzania i kreowany klimat organizacyjny. Rezultaty wskazanego etapu selekcji prezentują efektywność uczestników programu. Należy porównać zebrane informacje z danymi dostarczonymi przez osoby z zewnątrz i wewnątrz organizacji, a także sprawdzić, jak pracownicy radzą sobie w nowych sytuacjach. Istotne jest również oszacowanie ryzyka awansowania pracowników.

Purgał-Popiela wyróżniła trzy kluczowe etapy procesu pomiaru i oceny ZT. Jest to projektowanie, wdrażanie oraz wykorzystanie (Rys. 2.8.). Podczas projektowania należy m.in. ustalić cel oraz zakres pomiaru i oceny talentów, zidentyfikować źródła danych oraz informacji, a także sposoby w jaki zostaną one pozyskane. Informacje poddaje się następnie wstępnej analizie i projektuje proces ich pomiaru. Kolejnym krokiem jest wdrażanie procesu. W tym celu przeprowadza się pomiary, analizę jakościową i ilościową uzyskanych wyników oraz formułuje ocenę i wnioski, które zostaną przekazane podmiotom zarządzania talentami. Ostatnim etapem jest wykorzystanie talentów. Należy zwrócić uwagę na działania i decyzje podejmowane przez talenty oraz skupić się na decyzjach personalnych, które są z nimi związane. Istotne są również decyzje dotyczące celów, strategii oraz procesów ZT, a także celów i sposobów prowadzenia pomiarów. Następnie realizuje się wspomniane strategie, procesy oraz programy ZT oraz wykorzystuje potencjalne i obecne talenty. Należy również zauważyć, że prezentowane etapy są względem siebie zależne.

W ramach systemu ZT dobiera się również odpowiednie narzędzia warunkujące jakość przebiegu procesu. Wybór określonych instrumentów zależy od specyfiki organizacji, m.in. poglądów prezesa na temat korzyści z wdrożenia systemu ZT, założeń dotyczących budżetu

związanego z przygotowaniem oraz późniejszą implementacją systemu, a także doświadczenia i wiedzy menedżera ds. personalnych oraz jego zespołu [Kopeć, 2012, s. 183-184]. Kopeć wyróżnił trzy główne instrumenty wspierające ZT. Jest to [Tamże, s. 183-198]:

- System informacji o talentach,
- Indywidualne programy rozwoju talentów,
- Controlling zarządzania talentami.



Rys. 2.8. Proces pomiaru i oceny zarządzania talentami

Źródło: Purgal-Popiela, 2008, s. 149

System informacji personalnej (SIP) definiuje się jako „wyróżniony przestrzennie i uporządkowany czasowo zbiór informacji, nadawców informacji, odbiorców informacji, kanałów informacyjnych oraz technicznych środków przesyłania i przetwarzania informacji, których funkcjonowanie służy do zarządzania kadrami w organizacji gospodarczej” [Kowalczyk, 2004, s. 271]. Głównym celem SIP jest przekazanie informacji pozwalających na racjonalne i efektywne zarządzanie kadrami, co w konsekwencji wpływa na sprawne funkcjonowanie oraz rozwój organizacji [Kowalczyk, 1998, s. 98, za: Kowalczyk, 2004, s. 272]. Natomiast cele szczegółowe polegają na wsparciu [Kowalczyk, 2004, s. 272]:

- Procesu planowania i doboru kadr spełniających wymagania na danych stanowiskach,
- Rozwoju i motywowania kadr, które mogą m.in. realizować zadania, zajmować stanowiska o wyższych kwalifikacjach oraz posiadać zwiększoną odpowiedzialność,
- Odejścia pracowników (w sytuacji nadwyżki pracy i dobrowolnego rozwiązania umowy),
- Oceny funkcji personalnej w oparciu o kryteria efektywnościowe.

Na system informacji personalnej składa się również system informacji o talentach (SIT) [Kopeć, 2012, s. 184]. Zdaniem Kopeć jest to „zorganizowany zbiór danych pierwotnych i przetworzonych dotyczących ponadprzeciętnych osób zarówno zatrudnionych w przedsiębiorstwie, jak i funkcjonujących na rynku oraz programów informatycznych pozwalających skutecznie i efektywnie zarządzać talentami w organizacji” [Kopeć, 2010, s. 22]. Główny cel SIT stanowi opracowanie baz danych zawierających informacje o utalentowanych pracownikach, a także pożądanym kandydatach. Informacje te wykorzystuje się w bardzo szybki i efektywny sposób podczas zarządzania talentami oraz przedsiębiorstwem [Tamże, s. 23]. Celami szczegółowymi SIT są natomiast m.in. [Tamże]:

- Zebranie informacji dotyczących talentów oraz ich zdolności, umiejętności i wyników,
- Zarządzanie danymi nt. talentów,
- Porównanie danych dotyczących ZT w organizacji z danymi konkurencji,
- Szybsze oraz efektywniejsze przydzielenie zatrudnionym zadań oraz obowiązków,
- Wsparcie menedżerów podczas podejmowania decyzji personalnych,
- Wsparcie procesu kontroli w zakresie rozwoju talentów,
- Określenie pracowników, których jako pierwszych należy zatrzymać w organizacji,
- Wyznaczenie urządzeń technicznych oraz programów komputerowych ułatwiających gromadzenie, a także zarządzanie danymi pracowników i przyszłych talentów,
- Określenie skuteczności oraz opłacalności inwestowania w talenty,
- Wyznaczenie kosztów i korzyści procesu zarządzania talentami.

Informacje na temat talentów można gromadzić w różnorodny sposób, np. analizując specjalistyczne czasopisma, w których opisuje się ich sukces, zakupując dane od firm konsultingowych, przeglądając strony internetowe należące do przedsiębiorstw konkurencyjnych oraz uczelni, a także zaznajamiając się z listami laureatów różnorodnych konkursów bądź analizując wypowiedzi pracowników na temat utalentowanych osób w otoczeniu (przede wszystkim w konkurencyjnych organizacjach) [Tamże, s. 22].

Ponadto opracowanie SIT wymaga poniesienia określonych kosztów. Organizacje oczekują jednak, że w przyszłości osiągną z tego tytułu znaczne korzyści, takie jak m.in. zbiór informacji na temat utalentowanych pracowników w przedsiębiorstwie i otoczeniu, porównanie efektywności talentów oraz innych pracowników, sprawniejszy dostęp do danych dotyczących talentów, wsparcie rywalizacji pomiędzy zatrudnionymi (przynoszącej pozytywne lub negatywne skutki), precyzyjniejsze dopasowanie zadań do umiejętności pracowników, określenie skutków nieprawidłowej retencji talentów, a także wyznaczenie kierunku usprawnień omawianego procesu [Tamże, s. 23-24].

Tabela 2.8. Wewnętrzne i zewnętrzne źródła danych do tworzenia SIT

Źródła wewnętrzne	Źródła zewnętrzne
<ul style="list-style-type: none"> • Opinie bezpośrednich przełożonych, • Opinie współpracowników, • Samoocena pracowników, • Księgi racjonalizatorskie, • Indywidualne plany rozwoju zatrudnionych, • Wskaźniki jakości i efektywności pracy, • Sprawozdanie z działalności badawczo-rozwojowej, • Plany sukcesji, • Dokumenty dotyczące przyznania premii, nagrody, • Dane osobowe w kwestionariuszu osobowym, CV i liście motywacyjnym, • Wyniki konkursów wewnętrznych. 	<ul style="list-style-type: none"> • Opinie klientów, • Świadectwa kwalifikacyjne, • Rynkowe przeglądy prac, • Opinie headhunterów, • Wyniki poszukiwań internetowych, • Wyniki konkursów organizowanych przez zewnętrznych ekspertów lub inne firmy i organizacje.

Źródło: Kopeć, 2010, s. 25

Źródła danych, na podstawie których opracowuje się SIT można podzielić m.in. na źródła wewnętrzne oraz zewnętrzne (Tabela 2.8.). Źródłami wewnętrznymi są dane pozyskiwane wewnątrz organizacji, czyli m.in. opinie przełożonych bądź współpracowników, indywidualne plany rozwoju zatrudnionych, sprawozdanie z działalności badawczo-rozwojowej i wyniki konkursów wewnętrznych. Natomiast na zewnątrz bardzo istotne są opinie klientów bądź headhunterów, świadectwa kwalifikacyjne, rezultaty poszukiwań internetowych oraz wyniki konkursów, które są organizowane przez zewnętrznych ekspertów lub inne organizacje.

System informacyjny można także opisać za pomocą następującej formuły [Kisielnicki, 2013, s. 50]:

$$SI = \{P, I, T, F, M, Z, R\} \quad (3)$$

gdzie:

SI – system informacyjny,

P – zbiór podmiotów gospodarczych (użytkowników systemu),

I – zbiór zasobów informacyjnych o stanach i zmianach sfery realnej (dotyczy zagadnień związanych z zainteresowaniami użytkownika, funkcjami procesu zarządzania oraz przedziałem czasowym związanym z posiadanymi zasobami),

T – zbiór środków technicznych stanowiących infrastrukturę zarządzania,

F – system zarządzania (formuła zarządzania, np. scentralizowana/zdecentralizowana),

M – zbiór metainformacji (informacje o informacjach znajdujących się w zasobach informacyjnych),

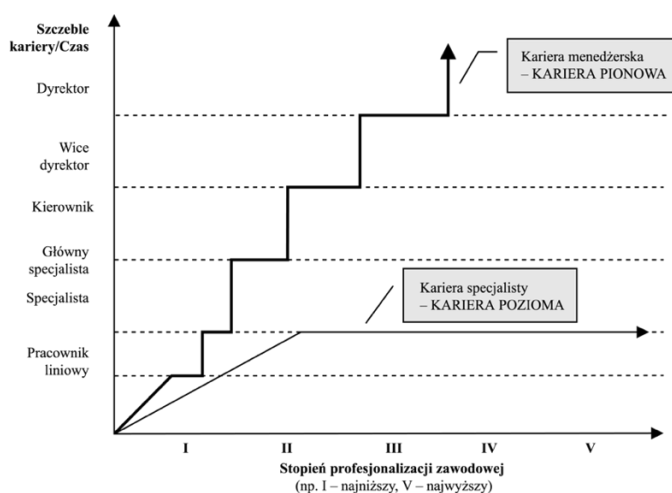
Z – zbiór parainformacji (źródła informacji),

R – zbiór relacji zachodzących pomiędzy zaprezentowanymi elementami systemu informacyjnego.

Bazy zawierają informacje m.in. na temat talentów w firmie i jej otoczeniu, ich rozwoju oraz osiągnięciach (w porównaniu z poprzednimi okresami pracy i pozostałymi pracownikami), wskaźników rentowności inwestycji w talent, danych firm dostarczających narzędzia wspierające proces ZT, oczekiwań talentów pracujących w organizacji, a także ich współpracy z interesariuszami wewnątrz oraz poza nią [Kopeć, 2010, s. 27].

Indywidualne programy rozwoju talentów także wspierają proces ZT, a ich wprowadzenie może przyciągnąć uzdolnionych pracowników do organizacji. Kluczowe jest jednak, aby rozwój zatrudnionych był zgodny z jej możliwościami [Kopeć, 2012, s. 192]. Kopeć wyróżnił podstawowe składniki programu. Jest to [Tamże, s. 193]:

- Planowanie karier talentów,
- Wybór technik szkolenia i doskonalenia talentów,
- Zapewnienie interesujących oraz pełnych wyzwań obowiązków.



Rys. 2.9. Ścieżki kariery zawodowej wg typów: menedżerskiego i specjalisty

Źródło: Kardas, 2009, s. 18

Plany karier bardzo często przyjmują formę ścieżek karier dla talentów [Tamże]. Według Kardas najpopularniejszą ścieżkę zawodową jest ścieżka menedżerska oraz specjalisty (Rys.

2.9.). Kariera menedżerska to kariera pionowa, którą charakteryzuje awansowanie pracownika w hierarchii organizacji. Może on z pracownika liniowego stać się dyrektorem, przechodząc po kolei pośrednie stanowiska, takie jak specjalista, główny specjalista, kierownik czy wice dyrektor. Natomiast kariera specjalisty jest karierą poziomą, opartą na przedsiębiorczości, którą cechuje doświadczenie pracownika w określonym obszarze. Pracownik może „awansować w bok”, tzn. z jednej komórki organizacyjnej do kolejnej, gdzie wykonuje podobne zadania, tj. ulepsza działania, poprawia niedoskonałości bądź implementuje zmiany. Istnieje także typ kariery oparty na autonomii. Charakteryzuje go podążanie do samodzielności, a także niezależności. Osoby te pracują na stanowisku, np. głównego specjalisty, chcą być całkowicie odpowiedzialne za wykonywane zadania, a także posiadają wysoki poziom samodyscypliny i nie interesują ich role kierownicze [Kardas, 2009, s. 17-18].

Tabela 2.9. Techniki szkolenia i doskonalenia wykorzystywane do rozwoju talentów

Techniki		
rozszerzające i wzbogacające wiedzę	kształtujące umiejętności	kształtujące postawy i zachowania
<ul style="list-style-type: none"> • Wykłady, • Seminaria, • Konferencje, • Ukierunkowane czytanie, • E-learning, • Case study. 	<ul style="list-style-type: none"> • Learning by doing Action learning, • Powierzenie zadań zleconych, • Zastępstwa na stanowiskach, • Rotacje, • Trening negocjacji, • Gry kierownicze, • Symulacje komputerowe, • Development Center. 	<ul style="list-style-type: none"> • Mentoring, • Coaching, • Trening zdrowotny, • Trening interpersonalny, • Trening etykiety menedżera, • Odgrywanie ról, • Trening twórczości, • Asystentura.

Źródło: Kopeć, 2012, s. 197

Warto także wskazać techniki szkolenia oraz doskonalenia, które wykorzystuje się podczas rozwoju talentów (Tabela 2.9.). Dzieli się je na trzy główne kategorie, tj. rozszerzające oraz wzbogacające wiedzę, kształtujące umiejętności, a także kreujące postawy i zachowania. Do pierwszej kategorii zalicza się m.in. wykłady, seminaria bądź konferencje, do drugiej np. powierzenie zadań zleconych, zastępstwa na stanowiskach, trening negocjacji oraz rotacje. Natomiast do ostatniej m.in. mentoring, coaching, trening interpersonalny czy odgrywanie ról. Przyjęta technika szkolenia bądź doskonalenia talentu może być również warunkowana przez tematykę szkolenia. Podczas treningu uczestnicy rozwijają posiadaną wiedzę, umiejętności, a także weryfikują przyjęte postawy oraz zachowania [Kopeć, 2012, s. 196].

Ponadto według badań przeprowadzonych przez Kaczkowską-Serafińską wymarzona praca m.in. [Kaczkowska-Serafińska, 2017, s. 239]:

- Oferuje rozwój zawodowy (97%),
- Umożliwia ingerowanie w działania podejmowane przez organizację (94%),
- Jest spójna z zainteresowaniami pracownika (94%),
- Zapewnia comiesięczne dochody (91%),
- Umożliwia stabilność i spokój (91%),
- Zapewnia pogodzenie życia zawodowego z prywatnym (91%),
- Wspiera nawiązanie partnerskich relacji z przełożonymi (88%).

Należy także zapoznać się z wybranymi systemami ZT lub ich elementami (Tabela 2.10.).

Tabela 2.10. Przykłady polskich firm, które stosują systemy zarządzania talentami bądź ich elementy (w kolejności alfabetycznej)

Nazwa firmy	Opis działań w zakresie zarządzania talentami
Bank Millennium S.A.	Dla pracowników o największym potencjale istnieją Programy Rozwojowe: specjalnie dobrane szkolenia ukierunkowane na rozwój kluczowych kompetencji. Nad rozwojem czuwa mentor w osobie Członka Zarządu. Dwa razy w roku specjalnie dla nich organizowane jest Forum Rozwojowe.
Carlsberg Polska	Istnieją programy rozwoju kluczowych pracowników, tworzy się plany sukcesji, rekrutuje i rozwija talenty na wszystkich poziomach w organizacji. Ideą programów jest, by talenty swoją postawą dawały przykład innym.
GSK Pharma	Wdrożono program „Talent Management”; rozwój karier zakłada m.in. obejmowanie stanowisk z pewnym wyprzedzeniem, co daje dodatkową motywację do szybkiego uzupełnienia luki kompetencyjnej i efektywniejszego uczenia się.
Masterfoods	Talenty wyłania się w procesie rocznej oceny, ze względu na zdolność uczenia się oraz skuteczność realizowanych zadań. Zapewniany jest rozwój przez m.in. zlecanie nowych zadań i uczestnictwo w projektach międzynarodowych.
PKN Orlen S.A.	W ramach programu „Young Talents” wyłania się, a następnie szkoli w zakresie general management pracowników ze szczególnym potencjałem. Istnieje również Akademia Biznesu PKN, zwana mini-MBA, której absolwentom proponuje się indywidualne plany rozwoju.
Polska Telefonia Cyfrowa Sp. z o.o.	Dla najlepszych pracowników, których kompetencje oraz zaangażowanie w powierzone projekty i zadania zostały ocenione przez przełożonych jako nieprzeciętne, istnieje program „XL Talent”: szkolenia, studia finansowane przez firmę bądź staże w firmie lub zagranicą, uczestnicy realizują indywidualny plan rozwoju dopasowany do szczegółowych potrzeb.
SAP Polska	Wdrożono elitarny program zarządzania talentami, w którym corocznie uczestniczy jedynie kilka osób. Limitowany udział powoduje, że jest odbierany jako wyznacznik sukcesu. Zapewniany jest rozwój w ramach uczestnictwa w wyjątkowych przedsięwzięciach.
Sygnity (ComputerLand + Emax)	Dokonywane jest identyfikacji talentów i dzieli je na dwie grupy: młodzi pasjonaci i doświadczeni pracownicy. Realizowany jest program „Mistrz-Uczeń”, szkolenia, udział w innowacyjnych projektach, też zagranicznych, przynależność do Strategicznych Jednostek Biznesowych.
Unilever	W ramach Business Leaders Development Programme wyłania się, na podstawie kompetencji oraz dotychczasowych wyników i osiągnięć, najlepszych pracowników i dla każdej osoby tworzy plan rozwoju: szkolenia, Development Centre.

Źródło: Tabor, 2008

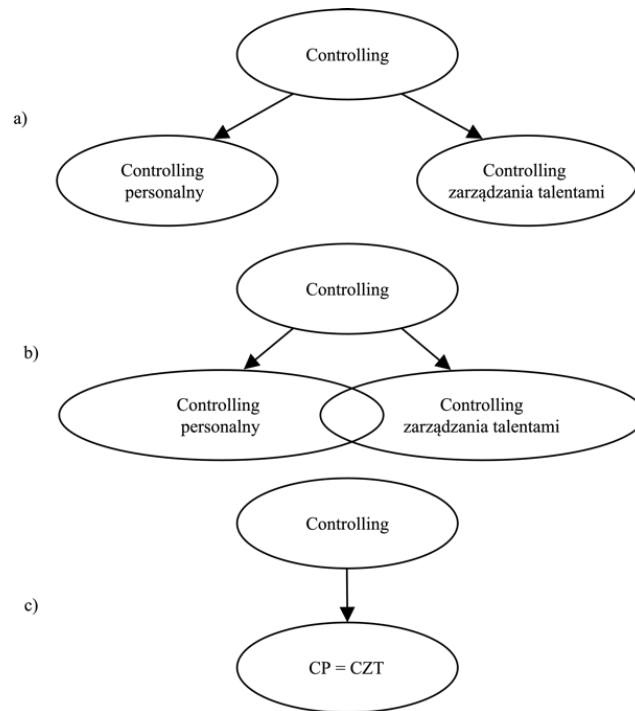
Większość z nich posiada unikalną nazwę zwiększającą ich znaczenie i wyróżniającą je na tle konkurencji. Są one także przeznaczone głównie dla najlepszych osób z potencjałem, oferują szereg działań wspierających rozwój zawodowy (np. szkoleń), a programy dopasowuje się do ich indywidualnych potrzeb. Stanowią one także wyznacznik sukcesu, umożliwiają udział w jej istotnych przedsięwzięciach lub objęcie określonego stanowiska z wyprzedzeniem. Talenty stanowią też wzór dla reszty zatrudnionych oraz zauważa się, że doświadczeni pracownicy wspierają tych młodszych, aspirujących i utalentowanych.

Ostatnim instrumentem jest controlling ZT. Kontrola procesu umożliwia wskazanie działań, warunkujących osiągnięcie oczekiwanych rezultatów (lub nie) oraz zakresu planowanych zmian [Kopeć, 2012, s. 198]. Jest to również „wewnętrzny system gromadzenia i przetwarzania informacji o budowie i wykorzystaniu systemu zarządzania talentami oraz realizacji procesu zarządzania talentami w aspekcie ilościowym, jakościowym, czasowym i przestrzennym służący podejmowaniu jak najlepszych decyzji odnośnie do utalentowanych pracowników tak, aby przynosili oni jak największą wartość interesariuszom” [Tamże, s. 199-200].

Zadaniem controllingu personalnego jest natomiast „odpowiednio wczesne dostrzeżenie i identyfikowanie zjawisk zarówno wewnątrz firmy, jak również w jej otoczeniu. Umożliwia to uniknięcie bądź zminimalizowanie niebezpieczeństwa ze strony nagle pojawiających się zagrożeń, a także wykorzystanie pojawiających się szans” [Zając, 2006, s. 206]. Szejniuk wyróżniła 7 obszarów controllingu personalnego. Jest to [Szejniuk, 2015, s. 43-44]:

- Controlling planowania zatrudnienia (dostarcza dane ilościowe, jakościowe, a także czasowe dotyczące dopasowania zatrudnionych do aktualnych, a także przyszłych potrzeb organizacji, wyszczególniając w tym celu określone jednostki organizacyjne),
- Controlling doboru pracowników (zapewnia dane dotyczące skuteczności wykorzystywanych metod rekrutacji, a także kosztów, takich jak rekrutacja, selekcja, a także adaptacja pracownika),
- Controlling szkolenia i rozwoju zawodowego (stały proces polegający na uzgodnieniu wymagań i kwalifikacji dotyczących każdego stanowiska pracy, analizie niezbędnych kompetencji, a także planowaniu szkoleń i monitorowaniu uzyskanych efektów),
- Controlling oceniania (badanie sposobu oceny zatrudnionych oraz wskazanie działań umożliwiających wdrożenie oczekiwanych zmian),
- Controlling motywowania (dobór odpowiedniej wysokości i struktury wynagrodzeń oraz określenie sposobu w jaki środki motywujące warunkują wyniki pracy),

- Controlling komunikowania się, konfliktów i kultury organizacyjnej (polepszenie atmosfery pracy, a także zadowolenia zatrudnionych),
- Controlling wydajności i produktywności (badanie kosztów pracy uwzględniając ich dynamikę, strukturę, produktywność, wielkość zatrudnienia oraz elastyczność w odniesieniu do wydajności).



Rys. 2.10. Relacje między CZT a CP jako elementami składowymi controllingu

Źródło: Kopeć, 2012, s. 200

Controlling personalny (CP) i controlling zarządzania talentami (CZT) postrzega się jako pojęcia spójne lub niezależne. Czasem mogą one także posiadać części wspólne (Rys. 2.10.). Kopeć wyróżnił siedem etapów wdrażania controllingu ZT. Jest to [Kopeć, 2012, s. 201]:

- 1) Decyzja o przeprowadzeniu controllingu zarządzania talentami, a także wyznaczenie podmiotu, który będzie odpowiedzialny za jego stworzenie i realizację,
- 2) Wyznaczenie budżetu na realizację procesu,
- 3) Wyznaczenie obszarów zadaniowych,
- 4) Opracowanie mierników ilościowych i jakościowych dla obszarów zadaniowych,
- 5) Pomiar mierników, wskaźników, a także współczynników,
- 6) Zinterpretowanie odchyleń między zrealizowanymi a planowanymi działaniami,
- 7) Podjęcie decyzji dotyczącej usprawnień i/lub ewentualnych korekt w przyszłości.

Mierniki wykorzystywane podczas controllingu ZT zaprezentowano w Tabeli 2.11. Za ich pomocą analizuje się zmienne pochodzące z obszarów zadaniowych, takich jak

zarządzanie talentami, a także przyciąganie, identyfikacja, rozwój, motywowanie i zatrzymywanie talentów. Podczas ZT bierze się pod uwagę m.in. planowany budżet przeznaczony na jego realizację, czas opracowania systemu ZT oraz rentowność inwestycji w talenty. Przechodząc do przyciągania talentów, istotne są koszty kreowania pozytywnego wizerunku firmy, planowanie zapotrzebowania na talenty w określonym czasie, a także czas i koszty przyciągnięcia talentów. Kolejny obszar stanowi identyfikacja talentów.

Tabela 2.11. Mierniki wykorzystywane w controllingu zarządzania talentami

Obszar zadaniowy	Wykorzystane mierniki
Proces zarządzania talentami	<ul style="list-style-type: none"> • Planowany budżet na realizację procesu zarządzania talentami i na poszczególne obszary zadaniowe, • Poziom poniesionych kosztów na realizację procesu ZT i jego elementów składowych, • Czas opracowania systemu ZT, • Struktura talentów wg płci, wieku, stażu pracy, komórek organizacyjnych, • Wykorzystanie czasu pracy przez talenty, • Czas realizacji ustalonych celów przez talenty i pozostałe grupy pracowników, • Stopień realizacji celów przez talenty, • Koszt opracowania systemu ZT w stosunku do zaplanowanego, • Stopień realizacji strategii ZT, • Koszty funkcjonowania talentów w organizacji, • Koszty pracy talentów, • Koszty odejścia talentów, • Wskaźnik odejść talentów z firmy, • Wytworzenie wartości dodanej przez talenty w stosunku do wszystkich zatrudnionych, • Wydajność pracy jednego talentu, • Poziom produktywności pracy talentów w stosunku do pozostałych pracowników, • ROT – rentowność inwestycji w talenty.
Przyciąganie talentów	<ul style="list-style-type: none"> • Koszty tworzenia dobrego wizerunku firmy, • Planowane zapotrzebowanie na talenty w ustalonych okresach, • Koszty przyciągnięcia talentów poprzez: firmy doradztwa personalnego, ogłoszenia wśród pracowników, ogłoszenia prasowe, Internet, • Czas przyciągnięcia talentów poprzez: firmy doradztwa personalnego, ogłoszenia wśród pracowników, ogłoszenia prasowe, Internet.
Identyfikacja talentów	<ul style="list-style-type: none"> • Odsetek talentów spośród wszystkich zatrudnionych, • Odsetek talentów zidentyfikowanych do poszczególnych rodzajów talentów: w zakresie wytwarzania produktów lub usług, w zakresie sprzedaży, w zakresie przedsiębiorczości, w zakresie innowacji, w zakresie przywództwa, w zakresie posiadanej wiedzy, • Liczba zidentyfikowanych talentów przez poszczególne podmioty: bezpośredni przełożony, współpracownicy, klienci, eksperci z zewnątrz, dział personalny, • Koszty identyfikacji talentów, • Koszty identyfikacji talentów poprzez analizę wyników ocen pracowników, • Koszty identyfikacji talentów poprzez analizę potencjału pracy zatrudnionych, • Czas od przyjęcia pracownika do pracy a zaliczenia go do grupy talentów, • Czas pozostania danego pracownika w grupie ponadprzeciętnych.

Rozwój talentów	<ul style="list-style-type: none"> • Struktura kosztów rozwoju talentów, • Liczba dni szkoleń przypadająca w roku na 1 talent i na 1 pracownika, • Koszt osobodnia szkoleniowego talentu i pozostałych pracowników, • Efektywność pracy szkolonych i doskonalonych talentów w stosunku do pozostałych talentów, • Udział kosztów związanych z rozwojem talentów w kosztach pracy talentów, • Dynamika produktywności pracy talentów w okresie 5 lat, • Poziom luki kompetencyjnej talentów w stosunku do wymagań stanowiska pracy, • Koszty szkoleń talentów, • Koszty treningów doskonalących talenty.
Motywowanie talentów	<ul style="list-style-type: none"> • Koszty wynagrodzeń talentów i pozostałych pracowników, • Koszty dodatkowych świadczeń dla talentów i pozostałych zatrudnionych, • Struktura i dynamika kosztów motywowania talentów, • Poziom wynagrodzenia talentów na tle konkurencji lokalnej, krajowej i kraju pochodzenia, • % współpracowników i klientów zadowolonych z obsługi talentów, • % czasu pracy menedżerów przeznaczony na motywowanie talentów.
Zatrzymywanie talentów	<ul style="list-style-type: none"> • % talentów wyrażających chęć pozostania w organizacji, • % talentów zadowolonych z pracy w firmie, • Staż pracy poszczególnych talentów, • Dynamika odejść talentów z firmy w ostatnich 3 latach.

Źródło: Kopeć, 2012, s. 202-203

W tym celu wyznacza się np. odsetek talentów spośród wszystkich pracowników, koszty ich identyfikacji oraz czas upływający od zatrudnienia pracownika do włączenia go do grupy talentów i pozostania w niej. Podczas badania rozwoju talentów wykorzystuje się m.in. strukturę kosztów rozwoju talentów, liczbę dni szkoleń w roku dla 1 talentu i 1 pracownika oraz dynamikę produktywności pracy talentów w ciągu 5 lat. Bardzo istotne jest również motywowanie talentów, a więc weryfikacja m.in. kosztów wynagrodzeń oraz dodatkowych świadczeń zarówno talentów, jak i innych pracowników, poziomu wynagrodzenia talentów na tle innych organizacji w kraju i na świecie oraz odsetka czasu pracy menedżerów polegającego na motywowaniu talentów. Ostatni obszar stanowi zatrzymanie talentów. Należy np. ustalić jaki odsetek talentów chce zostać w organizacji oraz jest zadowolonych z pracy i ile wynosi staż pracy poszczególnych talentów.

Pomocne jest również opracowanie listy pytań kontrolnych (Tabela 2.12.). Wyznaczono je w oparciu o przyjęty obszar zadaniowy.

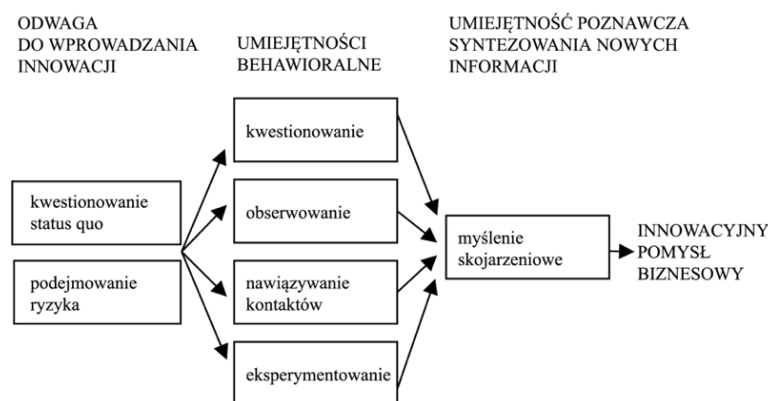
Tabela 2.12. Lista pytań kontrolnych w zakresie zarządzania talentami

Obszar zadaniowy	Treść pytań
Budowa systemu ZT	<ul style="list-style-type: none"> • Czy firma ma opracowaną i spisana strategię ZT? • Jakimi zasadami kieruje się firma, realizując proces ZT? • Kto recenzował założenia strategii ZT i budowę systemu ZT? • Czy w firmie jest wydzielone stanowisko menedżera ds. talentów? • Jakie kryteria decydują o zaliczeniu pracownika do grupy talentów? • Jak firma wykorzystuje budżet na zarządzanie talentami? • Czy firma planuje w następnym roku budżetowym zwiększyć budżet na zarządzanie talentami? • Czy firma ujawnia wszystkim zatrudnionym informacje o osobach zaliczonych do grupy talentów? • Czy firma korzysta z benchmarkingu zarządzania talentami? • Jakie narzędzia są wykorzystywane w procesie ZT?
Przyciąganie talentów	<ul style="list-style-type: none"> • Czy firma przyciąga talenty z zewnątrz? • Czy firma permanentnie przyciąga talenty? • Czy firma stara się przyciągnąć utalentowanych obcokrajowców? • Czym stara się firma przyciągnąć talenty? • Jaka technika przyciągania talentów przynosi najwięcej korzyści?
Identyfikacja talentów	<ul style="list-style-type: none"> • Kto w firmie określa talenty? • Czy firma gromadzi informacje o talentach konkurencji? • Czy firma posiada odpowiednie oprogramowanie i sprzęt komputerowy do gromadzenia informacji o talentach? • Czy firma określa talenty poprzez wyniki ocen pracowniczych? • Czy firma określa talenty poprzez testy psychologiczne? • Czy firma określa talenty poprzez testy umiejętności? • Kto najtrafniej określa talenty?
Rozwój talentów	<ul style="list-style-type: none"> • Jak firma dba o rozwój talentów? • Czy firma planuje ścieżki karier talentom? • Czy firma rotuje talenty na stanowiskach pracy? • Czy firma uwzględnia potrzeby szkoleniowe talentów? • Czy firma bada efekty szkoleniowe talentów? • Czy firma dba o wzbogacanie i rozszerzanie treści pracy na stanowiskach pracy talentów? • Czy talenty mają możliwość odbycia staży zagranicznych? • Jakie obszary rozwoju talentów są w firmie priorytetowe? • Jak często rozmawia się z talentami o ich rozwoju?
Motywowanie talentów	<ul style="list-style-type: none"> • Czy firma bada skuteczność poszczególnych bodźców motywacyjnych na talenty? • Czy firma analizuje wynagrodzenia talentów na tle konkurencji? • Jakie są priorytety firmy odnośnie do motywowania talentów? • Czy talenty mają możliwość godzenia życia rodzinnego z pracą w firmie? • Czy firma szkoli przełożonych w zakresie komunikacji z talentami i motywowania talentów? • Czy firma bada zadowolenie talentów z zakładowego systemu motywacyjnego?
Zatrzymywanie talentów	<ul style="list-style-type: none"> • Czy talenty mogą skorzystać z elastycznych form organizacji czasu pracy? • Kiedy talenty mogą awansować pionowo, a kiedy poziomo? • W jakim zakresie firma stwarza możliwości rozwoju talentów? • Czy wynagrodzenie talentów jest konkurencyjne na rynku? • Czy firma realizuje potrzeby talentów?

Źródło: Kopeć, 2012, s. 204-205

2.3. Wpływ zarządzania talentami na kreowanie przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa

Zarządzanie talentami stanowi zjawisko, którego znaczenie z biegiem lat zwiększa się [Głowacka-Stewart, Majcherczyk, 2006, s. 5]. Polega ono na odnalezieniu talentu, rozwijaniu go i motywowaniu. Warunkuje on także osiągnięcie trudnej do odtworzenia przewagi konkurencyjnej organizacji [Olejniczak-Szuster, 2018, s. 113]. Ponadto kluczowe jest innowacyjne podejście [Olejniczuk-Merta, 2014, s. 22-30, za: Mazurek-Łopacińska, Sobocińska, 2017, s. 225], zgodnie z którym w głównej mierze klienci, konsumenci i społeczeństwo przejmują rolę inicjatorów oraz upowszechniających (innowacje popytowo-podażowe). Innowacje społeczne polegają na realizacji wyzwań społecznych, a społeczeństwo bądź określone grupy społeczno-zawodowe angażują się w ich rozwój [Olejniczuk-Merta, 2014, s. 23]. W tzw. DNA innowatora istotna jest odwaga do wprowadzania innowacji, którą cechuje podejmowanie ryzyka oraz podważenie status quo. Prowadzą one do działań, takich jak kwestionowanie, obserwacja, nawiązywanie kontaktów, a także eksperymentowanie (umiejętności behawioralne). Ostatnim etapem warunkującym opracowanie innowacyjnego pomysłu biznesowego jest natomiast myślenie skojarzeniowe (umiejętność poznawcza syntezy nowych informacji) (Rys. 2.11.).



Rys. 2.11. DNA innowatora, czyli kod generowania innowacyjnych pomysłów

Źródło: Dyer, Gregersen, Christensen, 2012, s. 23

Myślenie skojarzeniowe polega na syntezy, nadawaniu znaczeń pozyskanym informacjom oraz odkrywaniu nowych kierunków działania poprzez łączenie pytań, a także problemów, które na pozór nie są ze sobą skorelowane. Aby podważyć status quo tworzy się pytania upraszczające zrozumienie przebiegu zjawisk i procesów, aktualnego wyglądu przedmiotów, a także sposobów ich zmiany lub ulepszenia. Należy również kreować relacje z osobami pochodzącymi z innych środowisk i kultur, poszukiwać związków przyczynowo-

skutkowych, nabywać nowe doświadczenia i inspirować się otoczeniem [Mazurek-Łopacińska, Sobocińska, 2017, s. 226]. Co więcej, pozyskanie talentów wspierają m.in. [Kwiecień, 2005, s. 164-165]:

- Analiza oraz poprawa środowiska pracy,
- Zwiększenie liczby działań promujących pracodawcę,
- Korekta ofert dla pracowników w oparciu o kluczowe dla nich wartości,
- Opracowanie programów rozwoju i systemów motywacyjnych nawiązujących w zwiększonym zakresie do modeli kompetencji i aspiracji rozwojowych pracowników,
- Zaadaptowanie procesów i programów HR do strategii biznesowej organizacji,
- Oferowanie elastycznych form zatrudnienia oraz czasu pracy zapewniających balans pomiędzy pracą a życiem prywatnym,
- Rozwiązywanie przez kierownictwo problemów związanych z ZT,
- Stworzenie w organizacji funkcji odpowiedzialnej za zarządzanie talentami.

ZT może generować wiele trudności zarówno po stronie jednostki (m.in. nadmierna uwaga na sobie oraz brak umiejętności komunikowania interpersonalnego), jak i organizacji (zbyt krótki czas planowania rozwoju talentów, brak ciągłego weryfikowania ich potrzeb oraz indywidualnego podejścia, a także niedotrzymanie warunków oferowanych w procesie zatrudnienia [Kaye, Jordan-Evans, 2002, za: Miś, 2009b, s. 50]. Talenty stanowią zatem unikalny i niezbędny zasób organizacji, dla którego istotne są zupełnie inne wartości niż dla szeregowego pracownika. Warunkują one także wiele korzyści, wpływając tym samym na przewagę konkurencyjną organizacji. Jest to [Głowacka-Stewart, Majcherczyk, 2006, s. 12]:

- Stworzenie bazy pracowników posiadających wysokie kompetencje, zaangażowanych w istotne projekty, a także bardzo szybko przejmujących realizację nowych zadań,
- Zapewnienie przyszłego bezpieczeństwa firmy i szkolenie kolejnej kadry zarządzającej,
- Posiadanie lojalnych, zmotywowanych, zaangażowanych, a także oddanych firmie pracowników osiągających wyższe wyniki,
- Zmniejszenie kosztów rekrutacyjnych poprzez awansowanie pracowników na stanowiska menedżerskie, bez konieczności przeprowadzania dodatkowej rekrutacji,
- Zwiększenie otwartości pracowników na zdobywanie nowej wiedzy (są oni świadomi posiadanych braków oraz potrzeb i nie mają obaw przed zgłoszeniem ich przełożonym),

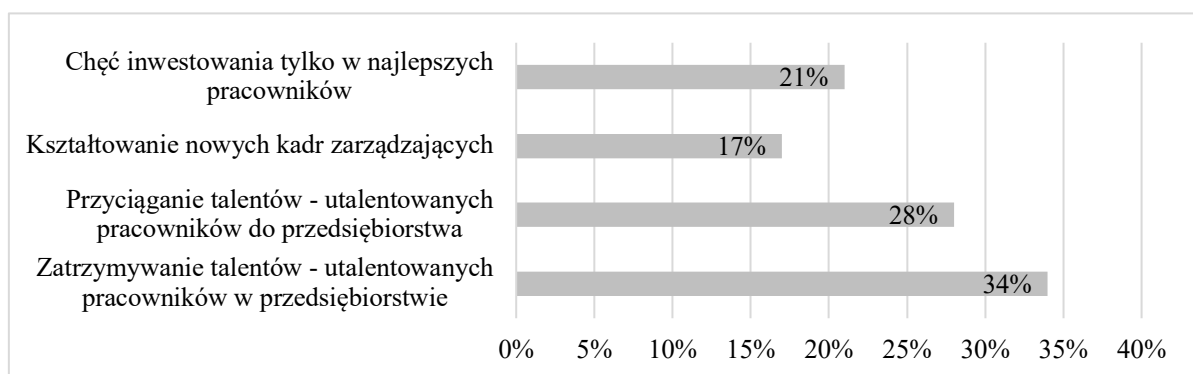
- Wprowadzenie wewnętrznego networkingu, budowanie zespołów międzydziałowych oraz swobodna wymiana informacji pomiędzy różnymi strukturami.

Należy być także świadomym negatywnych efektów wprowadzenia programów ZT. Takich jak [Tamże, s. 13]:

- Niezadowolenie zatrudnionych, którzy nie zostali wyróżnieni,
- Ryzyko opuszczenia organizacji przez kluczowych, doinwestowanych pracowników, na skutek podkupienia ich przez przedsiębiorstwa konkurencyjne,
- Konieczność poniesienia wysokich kosztów programu.

W przeprowadzonych badaniach dotyczących procesu ZT Olejniczak-Szuster dążyła do uzyskania odpowiedzi na następujące pytania „Jakie są przyczyny wdrażania zarządzania talentami?” [Olejniczak-Szuster, 2018, s. 114] oraz „Jak zarządzanie talentami wpływa na funkcjonowanie współczesnego przedsiębiorstwa?” [Tamże]. Badanie przeprowadzono wśród 56 pracujących studentów. Wzięły w nim udział 44 kobiety i 12 mężczyzn. 32% respondentów zajmowało stanowisko kierownicze, a 68% wykonawcze. Co więcej, większość pracowników (49%) nie ukończyła 25 roku życia, kolejną grupą były osoby w wieku od 36 do 50 lat (28%), natomiast pozostałe 24% znajdowało się w przedziale wiekowym 25-35 lat. Zgodnie z zaprezentowanymi wynikami, co trzeci respondent był świadom występowania pojęcia ZT, jednak miał problem z jego zdefiniowaniem. Ponadto co drugi badany wskazał, iż talenty mają istotne znaczenie dla przedsiębiorstwa i osiągają one znaczące wyniki [Tamże, s. 114-115].

Jeżeli chodzi o przyczyny wdrożenia procesu ZT (Rys. 2.12.) to według 34% badanych najbardziej kluczowe jest zatrzymanie talentów w przedsiębiorstwie, a także przyciągnięcie ich do organizacji (28%). Istotna jest również chęć inwestowania tylko w najlepszych pracowników (21%) i kształtowanie nowych kadr zarządzających (17%).



Rys. 2.12. Przyczyny wdrożenia zarządzania talentami w opinii badanych

Źródło: Olejniczak-Szuster, 2018, s. 116

Co więcej, według badanych proces ZT warunkuje (Rys. 2.13.) wzrost konkurencyjności (17%), realizację celów strategicznych (15%), zwiększenie wartości firmy (14%), wzrost motywowania pracowników (10%), doskonalenie działań organizacji (9%) oraz budowanie potencjału przedsiębiorstwa (8%). Respondenci potwierdzili zatem postawioną tezę, iż zarządzanie talentami warunkuje przewagę konkurencyjną organizacji.



Rys. 2.13. Wpływ zarządzania talentami na funkcjonowanie przedsiębiorstwa w opinii badanych

Źródło: Olejniczak-Szuster, 2018, s. 116

Wskazano także, iż należy przygotować listę talentów (75%) i wdrożyć proces ZT (68%), warunkujący ich prestiż (68%). ZT wymaga także zaangażowania kierownictwa najwyższego szczebla (55%) i powinno ono stanowić część struktury organizacji (53%). Konieczne jest również opracowanie strategii ZT (48%). Ponadto dzięki zarządzaniu talentami działania organizacji są udoskonalane (53%), a poziom kompetencji ulega zwiększeniu (62%) [Tamże, s. 117-118]. Posiadanie określonych talentów, m.in. rozwija potencjał i ich najważniejsze zdolności, przyciąga kluczowych pracowników oraz sprzyja ich retencji. Produktywność organizacji ulega zwiększeniu, a pracownicy są zmotywowani do wykonywania powierzonych zadań. Podczas, gdy niewykorzystanie bądź utrata talentów skutkuje np. brakiem kontaktów i relacji zewnętrznych utrzymywanych przez określonego pracownika. Organizacja traci również wiedzę dotyczącą rozwoju firmy oraz inwestycje na rzecz osoby opuszczającej ją. Ponosi też koszty związane z zatrudnieniem i adaptacją nowego pracownika. Ponadto atmosfera pracy jest postrzegana negatywnie, podobnie jak

sam pracodawca [Tamże, s. 114]. Organizacje powinny zatem posiadać talenty i prawidłowo nimi zarządzać, ponieważ proces ten wpływa korzystnie na ich funkcjonowanie.

Jako podsumowanie niniejszego rozdziału autorka zaprezentuje statystyki dotyczące wykorzystania programów ZT w organizacjach. Z biegiem lat spada odsetek programów talentów skierowanych wyłącznie do kadry kierowniczej, na korzyść rozwoju specjalistów, wszystkich pracowników, a także absolwentów szkół wyższych o określonym profilu. Co istotne, najczęściej programem ZT jest objęta określona grupa pracowników (obecnie największy odsetek stanowi 6-10%). W poprzednich latach bardziej powszechne było natomiast oferowanie programów dla 1-5% wszystkich pracowników (Tabela 2.13.).

Tabela 2.13. Struktura i odsetek pracowników, do których skierowano programy zarządzania talentami, oraz odsetek pracowników objętych tymi programami (w latach 2010-2013)

Wyszczególnienie		2010	2013	2016
Grupy pracowników, do których skierowano programy zarządzania talentami	Kadra kierownicza	67	42	44
	Specjaliści pracujący w branży	44	40	51
	Wszyscy pracownicy	22	23	36
	Absolwenci szkół wyższych	11	9	8
	Absolwenci szkół wyższych o określonym profilu	7	2	13
Odsetek pracowników objętych programami dla talentów	1-5%	78	65	32
	6-10%	11	17	47
	11-15%	7	4	16
	Pow. 15%	4	13	5

Źródło: Włodarczyk, 2017, s. 469

Co istotne, organizacje zwracają także większą uwagę na rozwój talentów (Tabela 2.14.) zapewniając im opiekę mentora oraz umożliwiając udział w indywidualnych szkoleniach, a także firmowych i międzynarodowych projektach. Przechodząc do motywacyjnych systemów finansowych oraz pozafinansowych związanych z utrzymaniem talentów należy wskazać, iż niepokojący jest zwiększający się odsetek firm, które go nie posiadają. Organizacje coraz częściej wyróżniają także talent na forum grupy, oferując mu różnorodne szkolenia, etyczny czas pracy, premie i inne korzyści pozapłacowe. Pracownicy objęci programem rozwoju talentów mogą pracować w nowym obszarze lub w zagranicznej placówce firmy i kwalifikuje się ich do puli potencjalnych sukcesorów oraz rozwija pod kątem przyszłego stanowiska. Zmniejszył się także odsetek awansowania zatrudnionych na stanowiska kierownicze.

Tabela 2.14. Odsetek firm deklarujących określony sposób zarządzania talentami w swojej strategii (w latach 2010, 2013 i 2016)

Działania z zakresu zarządzania talentami		2010	2013	2016
Działania rozwojowe talentów	Udział w projektach firmowych	81	53	87
	Szkolenia/warsztaty dla wszystkich talentów	81	49	69
	Indywidualne szkolenia/warsztaty	41	33	59
	Udział w projektach międzynarodowych	33	28	59
	Opieka mentora	56	35	59
Motywacyjne systemy finansowe i pozafinansowe do utrzymania talentów	Brak systemów	41	30	51
	Wyróżnianie talentów na forum grupy	41	24	46
	Możliwość wyboru szkolenia	11	7	21
	Etyczny czas pracy	0	0	13
	Premie, nagrody finansowe	7	7	15
	Dodatkowy pakiet korzyści pozapłacowych	4	2	10
	Ponadnormatywne wynagrodzenia zasadnicze	11	5	8
Działania podejmowane wobec pracowników, którzy zostali objęci programem rozwojowym dla talentów	Bez zmian dla pracownika	30	0	18
	Podwyżka wynagrodzenia	4	28	0
	Awans na stanowisko kierownicze	22	44	31
	Kwalifikacja pracownika do puli potencjalnych sukcesorów i rozwój pod kątem przyszłych zadań i zakresu odpowiedzialności	70	21	77
	Możliwość pracy w innym obszarze niż dotychczas	22	7	36
	Możliwość pracy w zagranicznej placówce firmy	7	2	21

Źródło: Włodarczyk, 2017, s. 470

Tabela 2.15. Zakładane cele do realizacji dzięki zarządzaniu talentami (odsetek deklaracji badanych firm) w latach: 2010, 2013 i 2016

Zakładane cele do osiągnięcia poprzez wdrożenie programu zarządzania talentami	2010	2013	2016
Zapewnienie ciągłości zarządzania	–	47	–
Wzmocnienie marki pracodawcy	52	44	21
Zwiększenie zaangażowania pracowników	89	37	66
Wzrost wyników firmy	52	35	53
Zatrzymanie wiedzy w organizacji	–	30	
Zmniejszenie fluktuacji pracowników	52	23	42
Wzrost wydajności pracowników	37	21	29
Rozwiązanie problemów pracowniczych	7	2	11
Utrzymanie utalentowanych pracowników	–	–	76
Motywowanie do większego wysiłku	–	–	45
Wykorzystanie potencjału w dodatkowych projektach	–	–	66

Źródło: Praktyki zarządzania, 2016, za: Włodarczyk, 2017, s. 471

Cele, które planują osiągnąć organizacje za pomocą prawidłowego ZT (Tabela 2.15.) także uległy zmianie na przestrzeni lat. Popularność zyskało m.in. zwiększenie zaangażowania pracowników, wzrost wyników firmy oraz zmniejszenie fluktuacji

zatrudnionych (odsetek firm, które je wyznaczały spadł w 2013 roku i uległ zwiększeniu w 2016 r.). Wprowadzono także nowe cele, czyli utrzymanie talentów, motywowanie do większego wysiłku i wykorzystanie potencjału w dodatkowych projektach.

Aby wskazać, iż ZT warunkuje przewagę konkurencyjną organizacji przedstawiono również dwa studia przypadku dotyczące zastosowania omawianego procesu. Pierwszą organizacją jest First Data Corporation (FDC), czyli światowy lider na rynku elektronicznym oraz usług płatniczych. Jego główne cele strategiczne dotyczyły nieustannego wzrostu przychodów, ekspansji działalności i bezbłędnego wykonywania miliona transakcji tygodniowo. Na przestrzeni 5 lat zarządzanie talentami w FDC ewoluowało, m.in. w oparciu o wyznaczone cele oraz strategię biznesową organizacji. Skupia się ona przede wszystkim na działaniach, takich jak koncentracja, przywództwo, pozyskiwanie, retencja i ocena, a także narzędziach. Biuro talentów każdego roku analizuje również istotę talentów i dobiera je w oparciu o aktualne potrzeby organizacyjne. Co więcej, podkreślono, iż inwestowanie w talenty to proces, którego rezultaty dostrzega się po co najmniej trzech latach. Organizacja dokładnie identyfikuje również wysoki potencjał pracowników pod względem ich zdolności, takich jak m.in. myślenie strategiczne, orientacja na wyniki, innowacja i przywództwo w zakresie talentów [Ashton, Morton, 2005, s. 29]. Ponadto inicjatywami z zakresu ZT są m.in. [Tamże]:

- Profilowanie talentów,
- Przeprowadzenie kalibracji wyników biznesowych i kluczowych wyników zachowań,
- Ocena i prognozowanie głębokości sukcesji,
- Wprowadzenie podsumowań oceny organizacyjnej, aby raportować status talentów przywódczych,
- Wykorzystanie programów „dokładnie na czas” i nauki przez działanie oraz zadań dotyczących dzielenia się talentami.

W organizacji zwraca się także uwagę na aspekty, takie jak odpowiedzialność za talent (zatrudnianie lub rozwijanie talentów na przyszłość przez liderów) zamiast prezentacji oczekiwań wobec nich, ocena skuteczności pracy biura talentów oraz pracowników zaangażowanych w proces ZT i wzmocnienie propozycji wartości w nawiązaniu do potencjalnych pracowników.

Druga analiza przypadku dotyczy Reuters, czyli globalnej firmy informacyjnej, która dostarcza istotne informacje dla organizacji z różnych branż, takich jak finanse czy media. Organizacja na przestrzeni lat przeszła wiele zmian i koncentruje się na transformacji

biznesowej, ekspansji w powiązanych obszarach biznesowych i ulepszeniach odporności usług, a także dążeniu do wykorzystania zmian strukturalnych na rynkach globalnych. Reuters dokonało też wielu zmian personalnych, tj. redukcji personelu, wykorzystania outsourcingu bądź rekrutacji pracowników w określonych obszarach. ZT umożliwiło również uproszczenie narzędzi i zasobów, zwracając uwagę na kluczowe talenty, a w rezultacie także na kulturę organizacyjną oraz zaangażowanie zatrudnionych [Tamże, s. 29-30]. Ponadto proces ZT polegał na [Tamże, s. 30]:

- Stworzeniu siatki wydajności/potencjału na podstawie modelu GE (Tabela 2.16.),
- Przeglądzie Organizacyjnym i Osób (proces zawierający indywidualną ocenę, kalibrację i analizę strategiczną potrzeb pracowników w celu realizacji strategii biznesowej),
- Realizacji obowiązkowego procesu dla pracowników wysokiego szczebla, którzy powinni go wykorzystać w dalszej karierze zawodowej.

Jest to uproszczone podejście zakładające, że menedżerowie posiadają talent i są odpowiedzialni za jego rozwój, natomiast pracownicy HR zachęcają liderów poszczególnych jednostek biznesowych, aby realizowali proces zarządzania talentami prowadząc Warsztat Przeglądu Talentów. Proces ten został wdrożony globalnie.

Zauważa się także korzyści wynikające z wdrożenia procesu ZT. Zespół doświadczonych pracowników rozwinął otwarty oraz elastyczny sposób myślenia przekazywany mniej doświadczonym współpracownikom postrzeganym jako talenty oraz zasób firmy. Stworzono również tzw. Forum Udostępniania Talentów, w ramach którego opracowuje się profile międzygrupowe oraz zachęca do dzielenia i wymiany talentów. ZT stanowiło także wyzwanie związane z zapewnieniem kadry zarządzającej rozmów (dobrej jakości) z talentami na wielu poziomach, ustanowieniem lepszego porozumienia pomiędzy zdolnymi pracownikami a oczekiwaniami względem nich, wsparciem pracy za pomocą technologii oraz dodaniem kolejnych poziomów i zwiększeniem integracji inicjatyw z zakresu ZT [Tamże, s. 30-31].

Przechodząc do analizy macierzy GE (General Electric) zaprezentowanej przez Reuters, należy wskazać, że powstała ona w porozumieniu z firmą konsultingową McKinsey & Co. [Zakrzewska-Bielawska, 2015, s. 178]. Jej podstawowymi wskaźnikami jest atrakcyjność sektora oraz siła konkurencyjna strategicznej jednostki biznesu (SJB). Za pomocą macierzy wyznacza się rekomendowane strategie, które należy wdrożyć w organizacji, tj. strategię ekspansji, podtrzymywania lub wycofania się z rynku (Tabela 2.16.).

Tabela 2.16. Macierz McKinseya i zalecane strategie działania

		Atrakcyjność sektora (ryнку)		
		Wysoka	Średnia	Niska
Siła konkurencyjna SJB	Wysoka	Strategie ekspansji		
	Średnia		Strategie podtrzymywania	
	Niska			Strategie wycofania się z rynku

Źródło: Zakrzewska-Bielawska, 2015, s. 179

Tabela 2.17. Zalecenia strategiczne dla macierzy McKinseya

		Atrakcyjność sektora (ryнку)		
		Wysoka	Średnia	Niska
Siła konkurencyjna SJB	Wysoka	Inwestowanie i wzrost <ul style="list-style-type: none"> • Broń pozycji lidera, • Koncentruj wysiłki na utrzymaniu przewagi, • Poszukuj sposobu zyskania dominacji na rynku. 	Selektywny wzrost <ul style="list-style-type: none"> • Utrzymaj pozycję, • Nadażaj za rozwojem dziedziny, • Inwestuj w najbardziej obiecujące segmenty. 	Selektywna analiza opcji <ul style="list-style-type: none"> • Maksymalizuj przepływy, • Poprawiaj rentowność, • Specjalizuj się tam, gdzie masz przewagę.
	Średnia	Selektywny wzrost <ul style="list-style-type: none"> • Inwestuj w atrakcyjne segmenty rynku, • Wykorzystaj silne strony, zidentyfikuj słabości, • Poprawiaj pozycję, • Poprzez wzrost wydajności wzmacniaj rentowność. 	Selektywna analiza opcji <ul style="list-style-type: none"> • Stawiaj na specjalizację, • Selektywnie inwestuj, • Przeprowadź segmentację rynku, • Rozważnie poprawiaj rentowność. 	Maksymalizacja zysku lub <ul style="list-style-type: none"> • Szukaj dróg ekspansji bez wysokiego ryzyka • Inwestuj na minimalnym poziomie, • Ogranicz skalę działania, • Selektywnie wycofuj się (segmentacja).
	Niska	Selektywna analiza opcji <ul style="list-style-type: none"> • Specjalizuj się w niszach rynkowych, • Analizuj możliwość wykupu firm, • Podwój nakłady lub porzuć. 	Maksymalizacja zysku <ul style="list-style-type: none"> • Podejmij próbę specjalizacji lub przygotuj się do rezygnacji z rynku, • Minimalizuj inwestycje, • Stopniowo i selektywnie wycofuj się. 	Wycofanie się <ul style="list-style-type: none"> • Sprzedaj w okresie maksymalnej wartości gotówkowej, • Redukuj koszty stałe, • Unikaj inwestycji, • Porzuć.

Źródło: Zakrzewska-Bielawska, 2015, s. 181

Tabela 2.17. prezentuje zalecenia strategiczne dla macierzy McKinseya. Zgodnie z nimi strategie ekspansji polegają na inwestowaniu i wzroście, a także selektywnym wzroście. Na tym etapie konieczne jest m.in. bronienie pozycji lidera i inwestowanie w atrakcyjne segmenty rynku. Strategie podtrzymywania stanowi natomiast selektywna analiza opcji, czyli np. maksymalizacja przepływów, selektywne inwestycje bądź specjalizacja w niszach

rynkowych. Ponadto strategie wycofania się z rynku dotyczą maksymalizacji zysku bądź wycofania się, m.in. za pomocą poszukiwania dróg ekspansji unikając dużego ryzyka, próby specjalizacji lub przygotowania się do rezygnacji z rynku, a także sprzedaży w okresie maksymalnej wartości.

Podsumowując, istotność procesu zarządzania talentami warunkującego politykę rozwoju zasobów ludzkich zwiększa się. Polega on m.in. na pozyskaniu, rozwijaniu i motywowaniu talentów. Ponadto talent wpływa na przewagę konkurencyjną oraz definiuje się go np. jako szczególną zdolność do czegoś bądź osobę posiadającą wybitny potencjał. Podobnie jak innowacyjność, która stanowi m.in. zdolność do nieustannego poszukiwania, zastosowania i rozpowszechnienia nowych rozwiązań. Należy zatem wdrażać proces ZT w sektorach innowacyjnych. Zalicza się do nich m.in. sektory usług, a w szczególności te, prowadzące działalność profesjonalną, naukową i techniczną oraz informacyjną i komunikacyjną. Omawiany w rozprawie sektor IT też stanowi sektor innowacyjny.

Zarządzanie talentami realizuje się za pomocą określonych instrumentów wspierających omawiany proces. Jest to m.in. system informacji o talentach, indywidualne programy ich rozwoju oraz controlling ZT. Wyróżnia się także różnorodne strategie ZT w oparciu o kryteria, takie jak m.in. forma opracowania, zakres stosowania czy podmioty, których dotyczy wybrana strategia. Celem ZT jest natomiast zatrudnienie odpowiednich pracowników, którzy potrafią wykorzystać zidentyfikowane talenty. Bardzo charakterystycznym zjawiskiem związanym z ZT jest również rywalizacja organizacji o pozyskanie najbardziej uzdolnionych osób. Sukces w tym zakresie warunkuje m.in. analiza oraz poprawa środowiska pracy, opracowanie programów rozwoju zatrudnionych i systemów motywacyjnych, zwiększenie działań promujących pracodawcę oraz stworzenie funkcji odpowiedzialnej za ZT.

Organizacje powinny także dbać o pozyskane talenty i ich rozwój. Dla zatrudnionych kluczowe jest posiadanie ciekawej i pełnej wyzwań pracy, która będzie m.in. umożliwiać im zdobywanie nowych kompetencji i osiągnięć, a także łączyć się z ich zainteresowaniami. Zdaniem pracowników, wdrożenie ZT wpływa pozytywnie na wzrost konkurencyjności, wartość firmy, motywowanie zatrudnionych oraz realizację celów strategicznych. Co istotne, z biegiem lat liczba pracowników, którzy są włączeni do programu ZT rośnie, organizacje zwracają także coraz większą uwagę na rozwój talentów oferując im różne korzyści pozapłacowe, takie jak szkolenia czy etyczny czas pracy. Ograniczają one również fluktuację zatrudnionych, zwiększając jednocześnie ich zaangażowanie i wyniki firmy.

Należy zatem wskazać, iż zarządzanie talentami jest bardzo ważnym procesem, który powinien zostać wdrożony w każdej organizacji. Rekomenduje się także postrzeganie wszystkich pracowników jako talenty, a nie jedynie wybranych grup. Działania te przyczyniają się do zwiększenia konkurencyjności organizacji oraz kwalifikacji zatrudnionych. Należy mieć także na uwadze, iż talenty oczekują specjalnych wartości, odmiennych od tych, które powinny być zapewnione szeregowemu pracownikowi. Kluczowy jest dla nich również nieustanny rozwój oraz zdobycie nowych umiejętności. Aby zatrzymać w organizacji utalentowane osoby, przynoszące korzyści organizacji oraz warunkujące pozyskanie i utrzymanie przewagi konkurencyjnej należy zadbać m.in. o pozytywny wizerunek marki pracodawcy. Zjawisko to zostanie omówione w kolejnym rozdziale rozprawy doktorskiej.

3. WPŁYW WIZERUNKU MARKI PRACODAWCY NA RETENCJĘ TALENTÓW

3.1. Marka i wizerunek przedsiębiorstwa determinujące jego przewagę konkurencyjną

Rozważania na temat istoty marki oraz wizerunku przedsiębiorstwa zostaną rozpoczęte od zdefiniowania omawianych pojęć. Dotychczas powstało wiele definicji marki nawiązujących zarówno do elementów, jak i ogółu cech oraz korzyści, które ją charakteryzują. Jest to także idea produktu wykreowana przez konsumenta i instrument wyróżniający przedsiębiorstwo na rynku. Przegląd wybranych definicji pojęcia „marka” zaprezentowano w Tabeli 3.1.

Tabela 3.1. Definicje marki

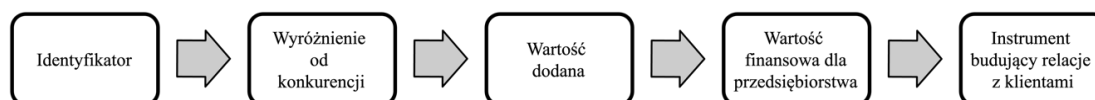
Autor	Definicja marki
American Marketing Association	Nazwa, termin, symbol lub design bądź ich połączenie, mające na celu identyfikację produktów i usług jednego sprzedającego lub grupy sprzedających oraz ich odróżnienie od konkurencji.
British Chartered Institute of Marketing	Zbiór fizycznych cech produktu lub usługi wraz ze związanymi z nim przekonaniem i oczekiwaniami – niepowtarzalne skojarzenie wywołane w świadomości odbiorców przez nazwę bądź logo produktu lub usługi.
D. Oglivy	Idea produktu stworzona przez konsumenta.
Institute of Brand Leadership	Suma wszystkich odczuwalnych, funkcjonalnych i emocjonalnych aspektów produktu lub usługi.
M. Dziekanowska	Ogół cech i korzyści, które w subiektywnym odczuciu klienta reprezentuje sobą firma, produkt czy usługa.
P. Kotler	Marka to nie znak. To pewnego rodzaju przyrzeczenie, obietnica, [która] powinna kształtować całe zachowanie i strategię działania firmy. Jest bowiem całą marketingową komunikacją w pigułce.
D. Edwards	Produkt plus wartości i skojarzenia.
Słownik języka polskiego PWN	Jakość lub gatunek wyrobów danej firmy.
H. Szulce, K. Janiszewska	Marka jest prawnie chronionym instrumentem wyróżnienia od konkurencji poprzez system identyfikacji budujący relacje i związki z klientem za pomocą jej unikatowej osobowości będącej połączeniem wartości funkcjonalnych oraz wartości dodanych. Wizerunek marki oraz doświadczenie związane z jej użytkowaniem są podstawą identyfikacji marki przez konsumenta. Traktują ją oni jako gwarancję stałej jakości i wykorzystują do uproszczenia procesu podejmowania decyzji o zakupie oraz do wyrażania swojej osobowości i swoich postaw. Najbardziej pożądanym efektem wytworzonych związków konsumentów z marką jest lojalność wobec marki.

Źródło: Zieliński, Kubacki, 2014, s. 707

Według American Marketing Association marka umożliwia identyfikację produktów oraz usług sprzedawcy lub grupy sprzedających i ich odróżnienie od konkurencji. Podobną definicję opracowały Szulce i Janiszewska podkreślając również jej prawny aspekt.

Wskazano także, iż marka może stanowić gwarancję jakości upraszczającą proces podejmowania decyzji o zakupie i wyrażania swoich postaw, a w konsekwencji budować lojalność wobec siebie. Do aspektu związanego ze zbiorem fizycznych cech produktu oraz usługi razem z przekonaniem i oczekiwaniami wywołującymi niepowtarzalne skojarzenia w świadomości odbiorców za pomocą prezentowanej nazwy bądź logo nawiązuje British Chatered Institute of Marketing, a podobne definicje opracowali również Institute of Brand Leadership i Dziekanowska. Ponadto zdaniem autorki definicja znajdująca się w Słowniku języka polskiego nie oddaje w pełni jej istoty, ponieważ nie wskazuje na kluczowe aspekty, o których wspominali inni Autorzy. Definicja Edwards również nie jest dostateczna, jednak podkreślono w niej, iż wartości oraz skojarzenia są kluczowymi elementami marki. Jest ona też podobna do definicji przygotowanej przez Oglivy, wskazującego, że marka stanowi ideę produktu stworzoną przez konsumenta. W interesujący sposób do jej istoty odniósł się też Kotler postrzegając ją jako obietnicę kształtującą zachowanie i strategię działania firmy.

Podsumowując zaprezentowane definicje należy wskazać, iż markę stanowią odpowiednie cechy produktu lub usługi, za pomocą których dostarcza się właściwe wartości. W niniejszej rozprawie autorka przyjmie definicję marki opracowaną przez Szulce i Janiszewską, ponieważ nawiązuje ona zarówno do konkurencji, jak i procesu identyfikacji umożliwiających budowę relacji z klientem za pomocą unikatowej osobowości stanowiącej połączenie wartości funkcjonalnych i dodanych prowadzących do lojalności wobec marki.



Rys. 3.1. Zmiany postrzegania istoty marki

Źródło: Zieliński, Kubacki, 2014, s. 708

Z początku marka pełniła funkcję identyfikacyjną i wyróżniającą ją na tle konkurencji. Następnie była to wartość dodana i finansowa dla przedsiębiorstwa oraz ostatecznie instrument budujący relacje z klientami (Rys. 3.1.). Analizując szerzej rozwój koncepcji marki (Tabela 3.2.). należy wskazać, iż od 1900 roku rola klientów w kreowaniu wartości marki była pasywna. Początkowo skupiano się na pojedynczych produktach, a marka pełniła głównie funkcję identyfikującą, umożliwiającą rozpoznanie określonych produktów. Kolejna era rozpoczęła się w 1930 roku zwiększając koncentrację marki na wartościach funkcjonalnych i symbolicznych. Dostrzeżono również istotność kreowania wyjątkowego wizerunku marki, za pomocą którego organizacja wyróżniała się na tle innych oraz zaspokajała wewnętrzne i zewnętrzne potrzeby klientów.

Tabela 3.2. Ery rozwoju koncepcji marki od 1900 roku

Okres trwania i odniesienia do literatury	Fundamentalne idee i założenia	Rola klientów w kreowaniu wartości marki
<p>1900–1930 era marki skoncentrowana na pojedynczych produktach</p> <p>(Copeland 1923, Low i Fullerton 1994, Strasser 1989).</p>	<p>Marki jako identyfikatory: marki obejmują sposób, w jaki klienci identyfikują i rozpoznają produkty; wartość marki jest wbudowana w dobra fizyczne i kreowana wówczas, gdy zostaną one sprzedane.</p>	<p>Pasywna</p>
<p>1930–1990 era marki skoncentrowana na wartościach</p> <p>branding skoncentrowany na wartościach funkcjonalnych (Brown 1950, Jacoby i in. 1971, 1977, Park i in. 1986),</p> <p>branding skoncentrowany na wartościach symbolicznych (Gardner i Levy 1955, Goffman 1959, Levy 1959).</p>	<p>Marki jako wizerunki funkcjonalne: kreowanie unikatowych wizerunków marki staje się kluczowe w coraz bardziej konkurencyjnym środowisku; klienci wybierają marki, aby zaspokoić swoje potrzeby konsumenckie generowane zewnętrznie (potrzeby funkcjonalne),</p> <p>marki jako wizerunki symboliczne: produkty stają się do siebie coraz bardziej podobne, jeśli chodzi o ich atrybuty użytkowe; w konsekwencji marki są wybierane w celu zaspokojenia potrzeb konsumenckich generowanych wewnętrznie (potrzeby autoekspresji).</p>	<p>Pasywna</p> <p>Pasywna</p>
<p>1990–2000 era marki skoncentrowana na relacjach</p> <p>relacja klient–firma (Aaker 1996, Blattberg i Deighton 1996, Kapferer 1992, Keller 1993),</p> <p>relacja klient–marka (Aaker 1997, Fournier 1998, Gobe 2001),</p> <p>relacja firma–marka (Berry 2000, De Chernatony 1999, Gilly i Wolfinbarger 1998, King 1991).</p>	<p>Marki jako wiedza: klienci są aktywni we współtworzeniu wartości marki; wartość marki stanowi postrzeganie tej wartości przez klientów,</p> <p>marki jako partnerzy relacji: marki mają osobowość, dzięki czemu mogą budować relacje z klientami; proces współtworzenia wartości marki jest relacyjny i w związku z tym wymaga orientacji procesowej,</p> <p>marki jako obietnica: w tym podejściu wewnętrzni klienci (pracownicy) są ważnymi kreatorami wartości marki.</p>	<p>Aktywna</p> <p>Aktywna</p>
<p>2000 i nadal: era marki skoncentrowana na interesariuszach</p> <p>(McAlexander i in. 2002, Muniz i in. 2001, 2005, Ballantyne i Aitken 2007, Ind i Bjerke 2007, Jones 2005).</p>	<p>Marki jako dynamiczne i społeczne procesy: to podejście podkreśla nie tylko pojedynczych klientów, lecz także społeczności marek i wszystkich interesariuszy.</p>	<p>W tym podejściu proces kreowania wartości marki jest ciągły, społeczny, dynamiczny, bazujący na interakcjach między firmą, marką i interesariuszami.</p>

Źródło: Merz, He, Vargo, 2009, s. 338-344, za: Glińska, 2016, s. 24-26

Od 1990 roku rola klientów w kreowaniu wartości marki stała się aktywna. Marka koncentrowała się na relacjach klienta z firmą i marką, a także firmy z marką. Klienci brali też udział w tworzeniu wartości marki posiadającej osobowość, za pomocą której możliwe było nawiązanie z nimi relacji. Klienci wewnętrzni byli także istotnymi kreatorami marki. Natomiast od 2000 roku marka koncentruje się na interesariuszach i społecznościach marek, a jej wartość kreuje się poprzez interakcje pomiędzy firmą, marką oraz interesariuszami.

Tabela 3.3. Korzyści silnej marki dla nabywców oraz dla przedsiębiorstw

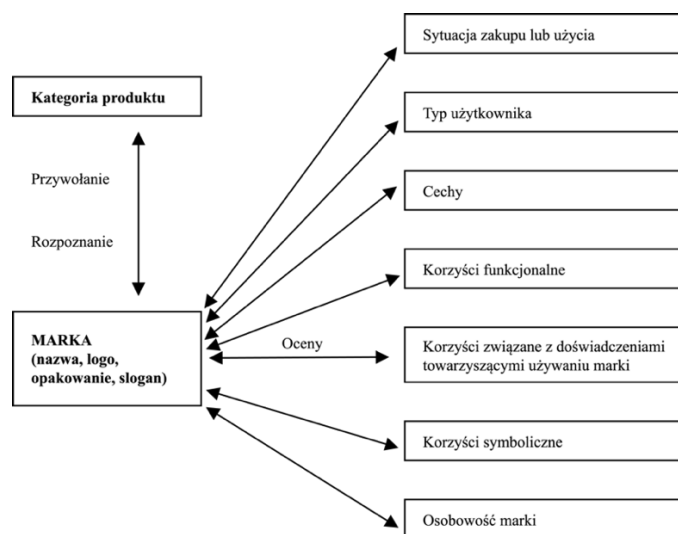
Korzyści silnej marki względem nabywców	Korzyści silnej marki względem przedsiębiorstw
<ol style="list-style-type: none"> 1. Pozwala na identyfikację produktu i jego korzyści, 2. Gwarantuje określony poziom jakości, 3. Wspomaga proces zbierania informacji o produkcie, 4. Ułatwia zakup niezależnie od miejsca dokonywania i wybór spośród różnorodnych marek na rynku, 5. Zmniejsza ryzyko związane z zakupem, 6. Zwiększa prestiż nabywcy w otoczeniu, 7. Tworzy elitarne grupy społeczne, 8. Zwiększa satysfakcję z posiadania produktu, 9. Tworzy satysfakcję etyczną, związaną z odpowiedzialnym stosunkiem ich producentów do środowiska i społeczeństwa, 10. Jest nośnikiem skojarzeń nabywcy wynikających z jego doświadczeń z użytkowania i postrzegania marki. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Odróżnia produkt od towarów konkurencji, 2. Jest potencjalnym czynnikiem przewagi konkurencyjnej, 3. Daje szansę budowania lojalności klienta, 4. Ułatwia tworzenie oferty dla konkretnych grup klientów, 5. Skojarzenia z marką utrwalają się w świadomości klientów, 6. Umożliwia pozycjonowanie produktu na rynku, 7. Sprzyja wzrostowi efektywności działań marketingowych, w tym promocyjnych, 8. Jest elementem ochrony prawnej produktu, 9. Pozwala na ustalenie wyższych cen dla produktów, 10. Sprzyja umocnieniu pozycji przedsiębiorstwa w relacjach z pośrednikami, 11. Ułatwia wprowadzenie nowych produktów na rynek pod tą samą marką, 12. Daje przewagę nad konkurentami, 13. Wysoki popyt na produkty markowe pozwala wykorzystać efekty skali, 14. Pomaga budować wizerunek organizacji, 15. Umożliwia uzyskanie lepszych warunków w negocjacjach z innymi partnerami, w tym z dostawcami.

Źródło: Szymankowska, 2013, s. 697

Silna marka przynosi korzyści nabywcom i przedsiębiorstwom (Tabela 3.3.). Tym pierwszym m.in. umożliwia identyfikację określonego produktu oraz jego korzyści, zmniejsza ryzyko związane z zakupem i zwiększa satysfakcję z jego posiadania. Co więcej, ułatwia zakup produktu niezależnie od miejsca sprzedaży i jest nośnikiem skojarzeń powstałych na skutek jego użytkowania. Natomiast organizacje mogą odróżnić produkt od konkurencji, budować lojalność wśród klientów i w łatwiejszy sposób tworzyć ofertę dla określonej grupy nabywców. Wzmacnia ona też kreowanie wizerunku organizacji i jest to potencjalny czynnik przewagi konkurencyjnej, a skojarzenia klientów z marką są utrwalane.

Wyróżnia się dwie grupy skojarzeń dotyczących marki i warunkujących jej siłę. Są one związane ze skojarzeniami na temat kategorii produktu marki (świadomość marki) oraz tymi, które tworzą jej wizerunek [Kall, Kłeczek, Sagan, 2013, s. 15]. „Świadomość marki to

zdolność potencjalnego nabywcy do rozpoznania lub przypomnienia sobie, że marka należy do określonej kategorii produktów. Istotny jest związek pomiędzy klasą produktu a marką” [Aaker, 1991, s. 61]. Jej siłę warunkują różne czynniki, m.in. sytuacja zakupu lub użycia, cechy bądź osobowość marki, a także korzyści funkcjonalne czy symboliczne (Rys. 3.2.). Marka w różnorodnej postaci, takiej jak nazwa, logo, opakowanie lub slogan, może zostać rozpoznana oraz przywołana przez interesariusza, co umożliwia przyporządkowanie jej do określonej kategorii produktu.



Rys. 3.2. Źródła siły marki

Źródło: Kall, Kłeczek, Sagan, 2013, s. 16

Tabela 3.4. Korzyści wynikające ze stosowania marki

Wymierne	Niewymierne
Cena i marża	Prestiż
Obrót	Satysfakcja
Lojalność	Zadowolenie
Znajomość	Wyróżnienie
Pozycja na półce sklepowej (na rynku)	Radość z zakupów
Rozgłos	Samopoczucie
Gwarancja	Bezpieczeństwo

Źródło: Barska, Śnihur, 2009, s. 236

Korzyści wynikające ze stosowania marki można podzielić na wymierne oraz niewymierne (Tabela 3.4.). W łatwy sposób mierzy się ceny i marżę, obrót, lojalność czy rozgłos. Natomiast korzyściami niewymiernymi jest m.in. prestiż, satysfakcja, zadowolenie i bezpieczeństwo. Co więcej, przewaga konkurencyjna jest warunkowana jedynie przez marki osiągające dodatni kapitał. Kreuje się ją poprzez stworzenie nowej marki,

wzmocnienie tej powstałej (gdzie potencjał nie został dostatecznie wykorzystany), a także zakup marki, która posiada ugruntowaną pozycję [Janowski, 2010, s. 127].

Koncepcja kapitału marki składa się z kapitału oraz wartości marki (Rys. 3.3.). Kapitał mierzy się za pomocą miary marketingowej i jest to wartość niemonetarna, natomiast wartość marki wyraża się za pomocą miary finansowej oraz wartości monetarnej. Kapitał i wartość marki są względem siebie zależne, a ich rola w koncepcji kapitału marki jest istotna.



Rys. 3.3. Relacja między kapitałem marki a wartością marki

Źródło: Urbanek, 2002, s. 34

Biorąc pod uwagę przede wszystkim konsumentów, marka może być również interpretowana z perspektywy wyników, czyli „zestawu skojarzeń spostrzeganych przez jednostki, w pewnym czasie, w rezultacie bezpośredniego lub pośredniego doświadczenia z marką” [De Chernatony, 2003, s. 51]. De Chernatony wyróżnił trzy istotne perspektywy interpretacji marki (Tabela 3.5.). Jest to perspektywa wkładu (elementy identyfikujące markę, takie jak m.in. logo, instrument prawny i firma), wyniku (wizerunek oraz związek), a także czasu, zgodnie z którą podmiot podlega ewolucji. Co więcej, zdaniem Kalieva „wizerunek» w odniesieniu do »marki« jest postrzegany przez docelowych odbiorców jako »uogólniony portret« markowego obiektu” [Kalieva, 2015, s. 23].

Tabela 3.5. Perspektywy interpretacji marki według L. De Chernatony'ego

	Marka jako:
perspektywa wkładu „input”	logo, instrument prawny, firma (branding korporacyjny), skrót (zapis stenograficzny), czynnik ograniczający ryzyko, pozycjonowanie, osobowość, wiązka wartości, wizja, wartość dodana, tożsamość
perspektywa wyniku „output”	wizerunek, związek
perspektywa czasu	podmiot podlegający ewolucji

Źródło: Glińska, 2016, s. 28

Autorka podjęła również próbę zdefiniowania pojęcia „wizerunek marki”. Na przestrzeni lat powstało jego wiele definicji (Tabela 3.6.), które określały ją m.in. jako „zbiór skojarzeń, zwykle zorganizowanych w jakiś znaczący sposób” [Aaker, 1991, s. 101] bądź uważano,

że jest ona „integralną częścią kapitału marki, ponieważ przekazuje wartość marki konsumentom” [Malik, Naeem, Munawar, 2012, s. 13069].

Tabela 3.6. Definicje wizerunku marki

Autor (rok)	Definicja
H. Herzog (1963)	Wizerunek marki to suma całkowitych wrażeń, które konsument uzyskuje z wielu źródeł.
D.A. Aaker (1991)	Wizerunek marki to zbiór skojarzeń, zwykle zorganizowanych w jakiś znaczący sposób.
J. Altkorn (1999)	Wizerunek marki to następstwo i skutek jego odbioru, obraz tożsamości w świadomości konsumenta.
J. Kall (2001)	Wizerunek jest tworzony jako synteza wszystkich sygnałów emitowanych przez markę (nazwa marki, znaki graficzne, produkty, reklama, sponsoring itp.); jest rezultatem dekodowania, wydobywania przez konsumenta znaczenia tych sygnałów, ich interpretacji; opisuje sposób, w jaki określone odbiorcy wyobrażają sobie markę.
W. Budzyński (2002)	Wizerunek marki, podobnie jak wizerunek firmy, jest istotnym elementem procesu wyboru towaru lub usługi oferowanej na rynku. To skomplikowany układ obrazów i myśli istniejących w ludzkiej świadomości, wyrażających informacje dotyczące marki oraz zasadnicze wobec niej nastawienia. Na wizerunek określonej marki składają się zatem elementy zarówno obiektywne (informacje o marce), jak i subiektywne (osobiste odczucia kupującego).
A. Figiel (2004)	Wizerunek marki można zdefiniować jako zestaw wyobrażeń (zbiór idei, myśli, uczuć i reakcji emocjonalnych), które są reakcją konsumentów na markę.
L. Chien-Hsiung (2011)	Wizerunek marki jest niezbędny dla marketingu, gdzie klienci wnioskuje o jakości produktów przez wizerunek marki i są dalej pobudzani przez zachowanie nabywcy.
M.E. Malik, B. Naeem, M. Munawar (2012)	Wizerunek marki jest integralną częścią kapitału marki, ponieważ przekazuje wartość marki konsumentom.
J. Kall, R. Kłeczek, A. Sagan (2013)	Wizerunek marki, rozumiany jako znaczenie marki dla nabywców, to drugie – obok świadomości marki – źródło jej siły. Marki silne to marki cieszące się zarówno wysokim wskaźnikiem świadomości, jak i silnym, korzystnym i wyjątkowym wizerunkiem. Wizerunek marki powstaje w wyniku skojarzeń odwołujących się do: <ul style="list-style-type: none"> • sytuacji zakupu lub użycia, • typu użytkownika, • cech produktu, • korzyści funkcjonalnych, • korzyści związanych z doświadczeniami towarzyszącymi używaniu marki, • korzyści symbolicznych, • osobowości marki.
O.M. Kalieva (2015)	„Marka” i „wizerunek” – to tożsame, ale nie identyczne koncepcje. „Wizerunek” w odniesieniu do „marki” jest postrzegany przez docelowych odbiorców jako „uogólniony portret” markowego obiektu. Cechy tworzące wizerunek są planowanymi działaniami markowego obiektu, demonstrując je możemy kształtować opinię publiczną.
G. Hajduk, K. Pawlak- Kołodziejska (2018)	Tworząc wizerunek marki przedsiębiorstwa mogą odwoływać się do cech produktu, typu klienta, korzyści funkcjonalnych lub symbolicznych wynikających z użytkowania marki, do jej osobowości lub doświadczeń związanych z użytkowaniem marki itp. Coraz większe znaczenie w kreowaniu wizerunku marki odgrywają jej elementy pozamaterialne. Mogą nimi być emocjonalne i symboliczne korzyści dla odbiorcy wynikające z użytkowania

	produktów czy korzystania z usług lub na przykład elementy osobowości marki.
--	--

Źródło: opracowanie własne na podstawie Herzog, 1963, za: Işoraité, 2018, Aaker, 1991, s. 101, Altkorn, 1999, s. 39, Kall, 2001, s. 25, Budzyński, 2002, s. 19-20, Figiel, 2004, s. 77, Chien-Hsiung, 2011, s. 7733, Malik, Naeem, Munawar, 2012, s. 13069, Kall, Kłeczek, Sagan, 2013, s. 19, Kalieva, 2015, s. 23, Hajduk, Pawlak-Kołodziejaska, 2018, s. 158

Najstarsza definicja została stworzona przez Herzog w 1963 i zdaniem autorki nie jest ona zbyt precyzyjna, ponieważ nawiązuje jedynie do sumy wrażeń, które konsument otrzymuje z wielu źródeł. Podobnie jak definicja Aakera, gdzie wskazano, iż jest to zbiór skojarzeń zwykle zorganizowanych w sensowny sposób. Bardziej precyzyjna jest definicja Altkorna z 1999 roku, a także inne definicje powstałe po 2001 roku. Kall wskazuje, iż wizerunkiem marki jest synteza wszystkich sygnałów emitowanych przez markę i stanowi ona rezultat ich dekodowania przez konsumenta. Podobną definicję opracował Budzyński, który podkreślił, iż na wizerunek składają się zarówno elementy obiektywne, jak i subiektywne. Figiel także stwierdził, że wizerunek marki jest zestawem wyobrażeń stanowiącym reakcje konsumentów na markę.

Zgodnie z definicją Chien-Hsiung, wizerunek marki jest kluczowy dla marketingu, a Malik, Naeem i Munawar wskazali, iż stanowi on integralny składnik kapitału marki. Kalieva podkreśliła natomiast istotę zarówno wizerunku, jak i marki. Jej zdaniem cechy generujące wizerunek są planowanymi działaniami marketingowego obiektu, za pomocą których można kreować opinię publiczną. Kall, Kłeczek i Sagan wskazali natomiast, iż wizerunek marki powstaje na skutek skojarzeń nawiązujących m.in. do sytuacji zakupu lub użycia, osobowości marki bądź cech produktu. Ich zdaniem definiowanie go jako znaczenie marki dla nabywców stanowi (wraz ze świadomością marki) źródło jej siły. Precyzyjna definicja została również przedstawiona przez Hajduk i Pawlak-Kołodziejaską, którzy podkreślili istotność m.in. cech produktu, typu klienta oraz korzyści funkcjonalnych lub symbolicznych podczas kreowania wizerunku marki. Istotne są także elementy pozamaterialne (np. emocjonalne i symboliczne korzyści dla odbiorcy wynikające z użytkowania produktów bądź korzystania z usług). Prezentowana definicja jest zbliżona do tej, którą opracowali Kall, Kłeczek oraz Sagan.

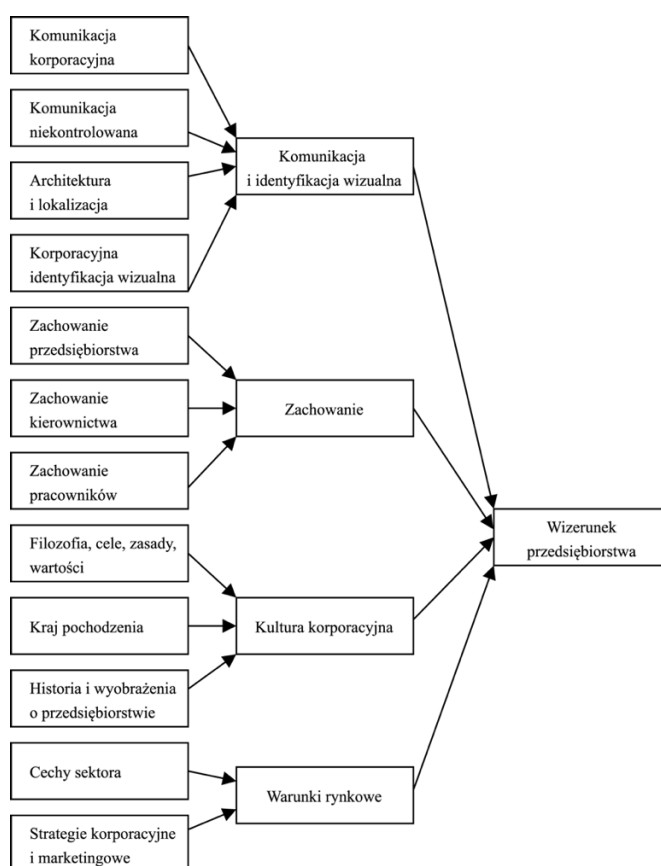
W oparciu o zaprezentowane definicje, należy wskazać, iż wizerunek marki stanowi obraz marki postrzegany przez odbiorcę. Na potrzeby niniejszej rozprawy autorka przyjmie definicję wizerunku marki opracowaną przez Hajduk i Pawlak-Kołodziejaską, ze względu na jej szczegółowość i aktualność (powstała w 2018 roku).

Omawiając natomiast istotę wizerunku przedsiębiorstwa, zauważa się, iż Alvesson nawiązuje do „całościowego i żywego wrażenia wywieranego przez określoną grupę na korporację, częściowo jako wynik przetwarzania informacji (nadawania sensu) przez członków grupy (...), a częściowo przez zbiorczą komunikację danej korporacji dotyczącą jej natury, czyli wytworzonego i prezentowanego obrazu samej siebie” [Alvesson, 1990, s. 376]. Bąk uważa, że „wizerunek przedsiębiorstwa to subiektywne wyobrażenie o nim. Umieszczenie wizerunku w umysłach interesariuszy oraz spostrzeżenia i odczucia na temat przedsiębiorstwa wpływają na jego pozycjonowanie w porównaniu z konkurencją” [Bąk, 2016, s. 12], a zdaniem Altkorna „wizerunek, który precyzyjnie pozycjonuje przedsiębiorstwo w umysłach docelowej publiczności jest znaczącym źródłem przewagi konkurencyjnej” [Altkorn, 2004, s. 27].

W literaturze polskiej zauważa się zgodę, jeżeli chodzi o zrozumienie i konceptualizację wizerunku przedsiębiorstwa. Natomiast w literaturze zagranicznej powstały dwa odmienne ujęcia związane z jego praktycznym wykorzystaniem, tj. nawiązujące do zarządzania i marketingu. Pierwsze z nich stanowi opinia członków przedsiębiorstwa na temat sposobu postrzegania firmy przez zewnętrznych interesariuszy bądź preferencje kierownictwa dotyczące jej postrzegania. Natomiast drugie podejście odnosi się do zewnętrznej opinii na temat przedsiębiorstwa, m.in. jego klientów, mediów czy opinii publicznej [Figiel, 2013, s. 14-15]. Ponadto wizerunek może być zróżnicowany w zależności od wybranego rynku geograficznego, podobnie jak sposób jego postrzegania przez interesariuszy, którzy należą do tego samego rynku [Dowling, 1986, s. 109-115, za: Figiel, 2013, s. 15]. Organizacje dążą jednak zazwyczaj do zachowania spójności w tym zakresie [Figiel, 2013, s. 15].

Aby zrozumieć istotę omawianego pojęcia należy zapoznać się z syntezą elementów składowych identity mix (Rys. 3.4.). Figiel w opracowanej klasyfikacji wyróżnił 12 elementów tworzących wizerunek przedsiębiorstwa. Jest to m.in. komunikacja korporacyjna, składająca się z komunikacji wewnętrznej (przekazanie informacji na temat przedsiębiorstwa wewnętrznym interesariuszom), komunikacji marketingowej i komunikacji organizacyjnej (jej elementy znajdują się w określonych działach firmy, takich jak np. finanse oraz HR i dotyczą relacji z inwestorami bądź grupami pracowników). Komunikacja niekontrolowana nawiązuje natomiast do komunikacji pomiędzy pracownikami oraz osobami spoza organizacji, a także informacji na temat przedsiębiorstwa w postaci różnych raportów i opracowań, które są od niego niezależne. Lokalizacja oraz architektura również warunkują wizerunek, ponieważ organizacje dążą do zlokalizowania swoich siedzib w jak najbardziej prestiżowych miejscach. Kolejnym elementem jest

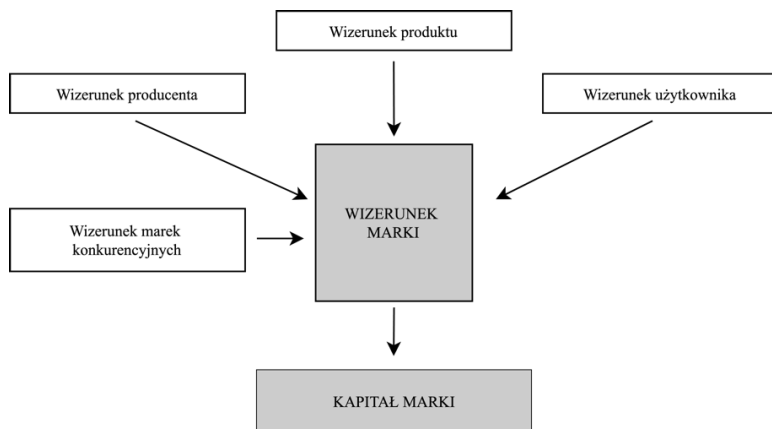
korporacyjna identyfikacja wizualna, czyli m.in. symbole graficzne, znaki lub logo przedsiębiorstwa. Kluczowa jest również utożsamiana z nimi reputacja. Drugą grupę elementów tworzących identity mix stanowi zachowanie, a precyzyjniej zachowanie przedsiębiorstwa, zachowanie kierownictwa (preferowanie spójne z wartościami organizacji) i zachowanie pracowników (prezentujące otoczeniu unikalne cechy przedsiębiorstwa wyrażające jego osobowość). Kultura korporacyjna stanowi trzecią grupę. Są to filozofia, cele, zasady oraz wartości (przedstawiając przyjęte wartości dąży się do tworzenia wizerunku organizacji i wyróżnienia jej na tle konkurencji), kraj pochodzenia (zwrócenie uwagi na stereotypy dotyczące kompetencji oraz słabości określonej nacji), a także historia i wyobrażenia o przedsiębiorstwie (wpływają one m.in. na sposób postrzegania przeszłych zdarzeń przez pracowników). Ostatnią kategorię stanowią warunki rynkowe, na które składają się cechy sektora (negatywne postrzeganie sektora wpłynie również niekorzystnie na postrzeganie organizacji) oraz strategie korporacyjne i marketingowe. Wymienione powyżej grupy elementów, tj. komunikacja oraz identyfikacja wizualna, zachowanie, kultura korporacyjna i warunki rynkowe tworzą wizerunek przedsiębiorstwa [Figiel, 2011, s. 87-92].



Rys. 3.4. Synteza elementów składowych identity mix

Źródło: Figiel, 2011, s. 87

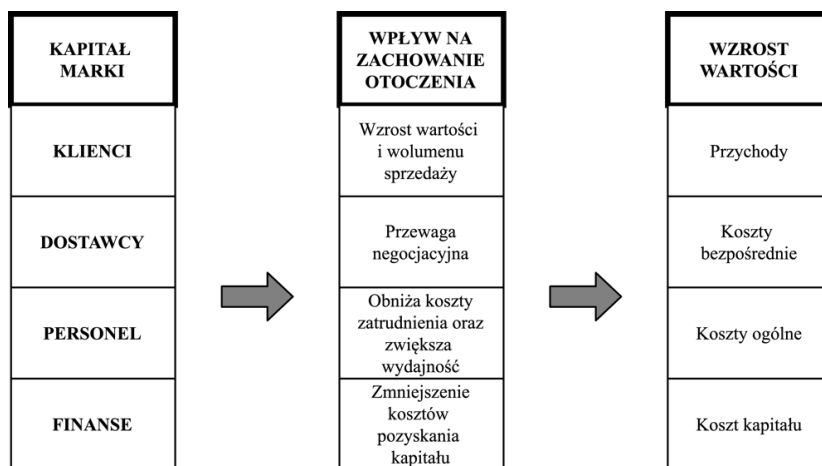
Według Urbanek wizerunek marki, który warunkuje powstanie kapitału marki składa się z 4 części składowych (Rys. 3.5.). Jest to wizerunek produktu, wizerunek użytkownika, wizerunek producenta oraz wizerunek marek konkurencyjnych. Marka ma też istotne znaczenie w kreowaniu wartości przedsiębiorstwa, a tym samym przewagi konkurencyjnej.



Rys. 3.5. Części składowe wizerunku marki

Źródło: Urbanek, 2002, s. 61

Wpływ wartości kapitału marki na wartość przedsiębiorstwa zaprezentowano na Rysunku 3.6. Kapitał marki w postaci jego składowych, takich jak klienci, dostawcy, personel oraz finanse warunkuje zachowanie otoczenia, które może cechować się m.in. przewagą negocjacyjną, obniżeniem kosztów zatrudnienia i większą wydajnością oraz zmniejszeniem kosztów pozyskania kapitału. W konsekwencji wpływając na przychody, koszty i wzrost wartości marki.



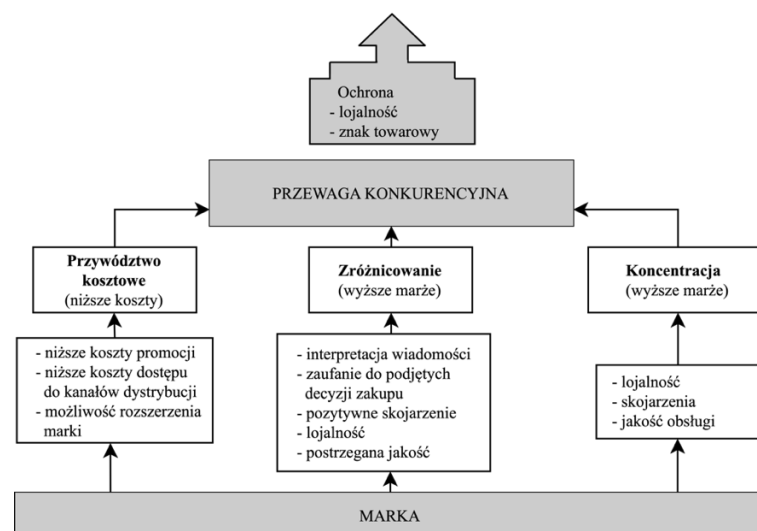
Rys. 3.6. Wpływ kapitału marki na wartość przedsiębiorstwa

Źródło: Zieliński, Kubacki, 2014, s. 713

Co więcej, wraz ze wzrostem zmian w mikro- i makroekonomicznym otoczeniu budowanie wartości przedsiębiorstwa oraz kreowanie przewagi konkurencyjnej

wykorzystując jedynie materialne czynniki sukcesu nie jest dostateczne. Organizacje mogą w łatwy sposób obserwować inne podmioty, np. w zakresie dostępu do niskich kosztów pracy, surowców bądź kapitału i powielać podejmowane przez nie działania. Konieczne jest zatem skupienie się także na niematerialnych czynnikach, czyli m.in. na intelektualnym kapitale przedsiębiorstwa [Witczak, 2013, s. 80-81].

Proces tworzenia przewagi konkurencyjnej składa się z dwóch faz. Początkowo opracowuje się markę posiadającą wysoki kapitał warunkujący osiągnięcie przewagi konkurencyjnej, a następnie prawidłowo zarządza kapitałem, aby utrzymać przewagę i wykorzystać ją w jak największym stopniu. Marka ma również duże znaczenie szczególnie na nasyconych rynkach, a dzięki niej odbiorcy w łatwiejszy sposób przyswajają informacje dotyczące organizacji, usługi lub produktu. Warunkuje ona także poziom zaufania interesariuszy podczas wyboru określonego produktu, a zadowolenie z jego użytkowania może ulec zwiększeniu na skutek postrzeganej jakości oraz skojarzeń. W konsekwencji organizacje ustalają większe ceny oraz marże produktów i posiadają przewagę nad organizacjami konkurencyjnymi [Janowski, 2010, s. 127]. Za pomocą marki osiąga się zarówno przywództwo kosztowe (obniżając koszty promocji oraz dostępu do kanałów dystrybucji i mogąc rozszerzyć markę), zróżnicowanie (powstałe na podstawie m.in. lojalności odbiorców, wykreowania pozytywnych skojarzeń oraz zaufania w zakresie podjętych decyzji zakupu), jak i koncentrację (warunkowaną lojalnością interesariuszy, jakością obsługi oraz skojarzeniami powstałymi na temat marki). Działania te prowadzą do osiągnięcia przewagi konkurencyjnej, a w konsekwencji ochrony poprzez lojalność odbiorców i znak towarowy (Rys. 3.7.).

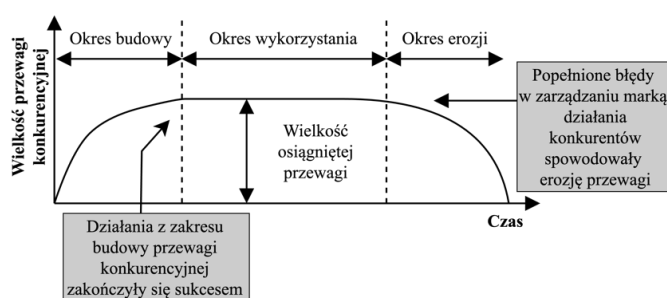


Rys. 3.7. Udział marki w tworzeniu przewagi konkurencyjnej firmy

Źródło: Urbanek, 2002, s. 76

Należy także wskazać, iż wykreowanie wizerunku przedsiębiorstwa oraz marki wymaga wykorzystania umiejętności z różnych dyscyplin, takich jak m.in. ekonometria i mikroekonomia, socjologia, statystyka czy psychologia. Konieczne jest również zwrócenie uwagi zarówno na wewnętrzne uwarunkowania przedsiębiorstwa związane z jego misją, celami oraz strategią, jak i te zewnętrzne dotyczące interesariuszy organizacji oraz oczekiwanych przez nich wartości [Witczak, 2013, s. 85-86]. Co więcej, analizując cykl życia przewagi konkurencyjnej (Rys. 3.8.) należy wskazać, iż w okresie budowy marki wielkość przewagi konkurencyjnej wzrasta, następnie jest stabilna, a w ostatnim okresie na skutek błędów popełnionych w zarządzaniu marką ulega spadkowi.

Patkowski wyróżnił kilka etapów niezbędnych do prawidłowego zarządzania potencjałem konkurencyjnym marki. Początkowo należy dokonać analizy strategicznej, następnie projektuje się Model Unikatowej Tożsamości Marki, a w trakcie trzeciego etapu konieczne jest jego zbadanie i zweryfikowanie. Następnie planuje się działania budujące potencjał konkurencyjny marki, a w kolejnym kroku realizuje wyznaczoną strategię oraz buduje potencjał marki. Ostatnim etapem jest bieżące monitorowanie i mierzenie efektywności podjętych działań [Patkowski, 2010, s. 148]. Ponadto istota wizerunku przedsiębiorstwa oraz marki zwiększa się na rynku klienta indywidualnego (B2C - Business to Customer) i instytucjonalnego (B2B - Business to Business) [Kotler, Pfoertsch, 2006, za: Witczak, 2013, s. 84].



Rys. 3.8. „Cykl życia” przewagi konkurencyjnej

Źródło: Urbanek, 2002, s. 91

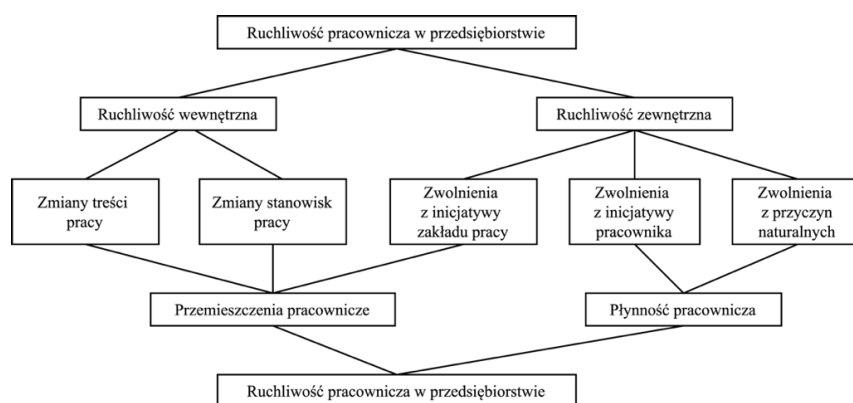
Podsumowując prezentowane zagadnienia, należy wskazać, iż dotychczas powstało wiele definicji marki. Według autorki stanowią ją „odpowiednie cechy produktu lub usługi, za pomocą których dostarcza się odpowiednie wartości”. Z biegiem lat postrzeganie istoty marki także uległo zmianie. Najpierw rola klientów w kreowaniu wartości marki była pasywna, następnie aktywna, a obecnie warunkują ją relacje pomiędzy firmą, marką oraz interesariuszami. Wizerunek marki stanowi natomiast „obraz marki postrzegany przez

odbiorcę”, podczas gdy wizerunek przedsiębiorstwa tworzą komunikacja i identyfikacja wizualna, zachowanie, kultura korporacyjna oraz warunki rynkowe. Ponadto przewagę konkurencyjną warunkują marki posiadające dodatni kapitał powstały na skutek wykreowania nowej marki, wzmocnienia obecnej bądź zakup marki o ugruntowanej pozycji na rynku. Silna marka przynosi także wiele korzyści nabywcom oraz przedsiębiorstwom. Determinują ją czynniki, takie jak m.in. sytuacja zakupu lub użycia, typ użytkownika, a także korzyści funkcjonalne i symboliczne. Tworzenie przewagi konkurencyjnej ma zatem bardzo duże znaczenie, podobnie jak wyróżnienie organizacji wśród innych podmiotów m.in. poprzez wykorzystanie niematerialnych czynników sukcesu. Należy również posiadać wiedzę z różnych dyscyplin, np. psychologii, socjologii czy statystyki. Ponadto przewaga konkurencyjna determinowana m.in. przez wizerunek marki przyczynia się do retencji talentów organizacji, która zostanie omówiona w kolejnym podrozdziale.

3.2. Retencja talentów w organizacji

Ruchliwość pracownicza stanowi istotne zagadnienie z obszaru nauk społecznych. Nawiązuje ona do problemów z zakresu ekonomii, organizacji, socjologii oraz psychologii, obejmując zagadnienia, takie jak procesy zmian w stanie zatrudnienia związane ze zmianą treści pracy, stanowiska bądź organizacji niezależnie od warunkujących je przyczyn.

Procesy ruchliwości pracowniczej charakteryzują zatrudnienie i zarządzanie zasobami pracy na skutek m.in. dostosowania poziomu oraz struktur zatrudnienia do zmienności wymogów technicznych, technologicznych i organizacyjnych bądź prawa człowieka do rozwoju, a w konsekwencji zmiany miejsca zatrudnienia. Należy również wziąć pod uwagę perspektywę pracownika, przedsiębiorstwa oraz całej gospodarki narodowej [Pocztowski, 1991, s. 211-213].



Rys. 3.9. Schemat procesów ruchliwości pracowniczej z punktu widzenia przedsiębiorstwa

Źródło: Pocztowski, 1991, s. 212

Ruchliwość pracowniczą z punktu widzenia przedsiębiorstwa (Rys. 3.9.) dzieli się na ruchliwość wewnętrzną (zmiany stanu zatrudnienia w przedsiębiorstwie) oraz zewnętrzną (zmiany stanu zatrudnienia poza przedsiębiorstwem). Zmiany dotyczące treści, stanowiska lub zakładu pracy warunkujące zmianę zawodu przez pracownika definiuje się natomiast jako ruchliwość zawodową. Wyróżnia się także ruchliwość pionową (zmiana miejsca w hierarchii organizacji w nawiązaniu do obecnego stanowiska) i poziomą (brak zmiany pozycji w hierarchii) [Tamże].

Pojęcia związane z ruchliwością pracowniczą zaprezentowano w Tabeli 3.7. Jest to rotacja pracowników, ruchliwość pracownicza, płynność zatrudnienia (kadr, pracowników, personelu), fluktuacja pracowników, a także retencja zatrudnienia/pracowników.

„Retencja zatrudnienia (pracowników) oznacza zatrzymanie w organizacji pewnej grupy pracowników, charakteryzujących się właściwościami niezbędnymi w osiągnięciu celów tej organizacji” [Milkovich, Boudreau, 1988, s. 446, za: Szalkowski, Miś, Piechnik-Kurdziel, 1996, s. 115]. Natomiast zdaniem Poczrowskiego „istotą retencji zatrudnienia jest pozostawanie stanu i struktury zatrudnienia na stabilnym poziomie, umożliwiającym realizację procesów biznesowych” [Poczrowski, 2009, s. 11]. Retencja zatrudnienia może być również definiowana jako stabilność zatrudnienia, natomiast w nawiązaniu do retencji pracowników, jest to ich zatrzymywanie w organizacji. Kluczową rolę w procesie retencji ma także zaangażowanie zatrudnionych [Tamże, s. 10-11].

Tabela 3.7. Pojęcia związane z ruchliwością pracowniczą

Pojęcie	Definicja
Ruchliwość pracownicza	Zmiany pozycji zatrudnionych w przestrzeni aktywności zawodowej.
Płynność zatrudnienia (kadr, pracowników, personelu)	Wszystkie procesy odpływu i dopływu pracowników z i do organizacji.
Fluktuacja pracowników	Przychodzenie i odchodzenie ludzi z pracy, proces dopływu, odchodzenia i wymiany pracowników, proces odpływu pracowników z organizacji.
Rotacja pracowników	Proces zewnętrznej i wewnętrznej wymiany pracowników.
Retencja zatrudnienia/pracowników	Stabilność zatrudnienia, ale też zatrzymanie pracowników.

Źródło: Skowron-Mielnik, Bor, 2015, s. 45

Płynność pracownicza dotyczy natomiast zatrudnionych opuszczających organizację zarówno na skutek przyczyn osobistych, jak i naturalnych. Aspektem, który odróżnia to pojęcie od innych form ruchliwości pracowniczej jest istotny wpływ zatrudnionego na decyzję dotyczącą zmiany miejsca pracy [Poczrowski, 1991, s. 214-215]. Należy także wskazać, iż pojęcie płynności postrzega się dosyć subiektywnie i jest ono warunkowane

emocjonalnym stosunkiem podmiotu, który chce zmienić pracę (najczęściej jest to jej samowolne porzucenie oraz odejście na skutek działań zatrudnionych). Co więcej, redukcja miejsc zatrudnienia w zakładzie pracy nie zawsze jest postrzegana negatywnie, np. gdy pracownicy muszą opuścić organizację na skutek jej rozwoju technicznego [Penc, 1983, s. 252-253]. Balcerek uważa, iż pojęcie płynności (fluktuacji) zatrudnionych powstało dzięki administracji i stanowiło głównie kryterium determinujące negatywne cechy postawy pracowników. Według niego „»fluktuująca« część załogi – to przede wszystkim robotnicy, którzy samowolnie zmieniają miejsce pracy, i w wyobrażeniu administracji są chwiejni, niestali, a tym samym nie zasługują na zaufanie” [Balcerek, 1968, s. 17]. W opinii administracji pracownicy powinni natomiast opuszczać organizacje, tylko w przypadku, gdy zostaną oni zwolnieni przez kierownictwo, a dzieje się to jedynie w uzasadnionych sytuacjach. Zatem zgodnie z prezentowanym ujęciem płynność pracowników postrzega się jako potwierdzenie poszukiwania przez zatrudnionych łatwych zarobków i unikania rzetelnego wykonywania obowiązków [Tamże, s. 18].

Co więcej, płynność zatrudnienia jest zjawiskiem naturalnym pod warunkiem, iż zmiana pracy [Łęgowski, 1968, s. 392]:

- Wynika ze zmiany zainteresowań zawodowych pracowników lub ich sytuacji osobistej, a także podjęcia przez nich dalszej nauki,
- Powstaje na skutek posiadania przez zatrudnionych wyższych kwalifikacji umożliwiających im poszukiwanie lepszych warunków zatrudnienia,
- Jest związana z dobrem organizacji, w której pracownik jest zatrudniony bądź interesem państwa wymagającego przesunięć siły robotniczej do nowych obszarów na terenie kraju.

Płynność może być jednak także szkodliwa na skutek stosowania konkurencyjnych metod pozyskania siły roboczej oraz protestów zatrudnionych związanych z brakami i nieładem w organizacji (dotyczą stosunków międzyludzkich lub fizycznych warunków pracy) [Tamże]. Jeżeli chodzi natomiast o stabilność pracowniczą to dostrzega się trudność w jej zdefiniowaniu. Zazwyczaj stanowi ona przeciwieństwo płynności, jednak należy mieć na uwadze, że zależności te są bardziej złożone ze względu na ich krzyżowanie (płynność może wystąpić na skutek braku stabilizacji, a nie stanowić jej przeciwieństwo). W praktyce postrzega się ją jako pracę w jednej organizacji i oblicza poprzez liczbę przepracowanych w niej lat. Stabilizacja pracy może również warunkować stabilizację życiową pracownika przez co nie będzie on zainteresowany zmianą zatrudnienia. Konieczne jest jednak utożsamianie jego własnych celów i wartości z celami oraz wartościami organizacji, a także

zaspokojenie istotnych dla niego potrzeb dotyczących m.in. zamieszkania lub dojazdu do pracy [Penc, 1983, s. 254]. Według Zembrzuskiego stabilizacja w zawodzie także nie jest wystarczająca, aby stanowić przeciwieństwo ruchliwości zawodowej. Co więcej, społeczeństwa charakteryzuje różny stopień natężenia procesów ruchliwości, zamiast ich istnienia bądź też nie. Brak płynności załogi nie w każdym przypadku stanowi stabilizację, podobnie jak płynność zatrudnionych nie musi oznaczać zaprzestania dążenia do stabilizacji. Ponadto płynność warunkują przyczyny i czynniki wpływające na odejście pracowników [Zembrzuski, 1968, s. 54].

Kluczowymi czynnikami stabilności pracowniczej są: wynagrodzenie za pracę, treść pracy, warunki fizycznego środowiska pracy oraz stosunki społeczne w przedsiębiorstwie. Wyróżnia się także czynniki psychofizyczne (np. płeć, wiek, kwalifikacje i aspiracje zawodowe), czynniki związane ze środowiskiem pracy w określonym przedsiębiorstwie (np. wynagrodzenie, organizacja formalna i nieformalna, a także treść oraz warunki bezpieczeństwa i higieny pracy) oraz czynniki zewnętrzne wpływające na stosunki między pracownikami a środowiskiem pracy (np. sytuacja na rynku pracy i sprawy rodzinne zatrudnionego, polityka zatrudnienia oraz prestiż społeczny wykonywanej pracy) [Pocztowski, 1991, s. 225-226].

Tabela 3.8. Wybrane aspekty retencji i elastyczności zatrudnienia

	Retencja zatrudnienia	Elastyczność zatrudnienia
Długość umowy	Bezterminowa	Terminowe (krótkookresowe)
Rodzaj umowy	Umowa typowa	Umowy elastyczne
Płynność zatrudnienia	Niska	Wysoka
Pozyskiwanie pracowników	Ukierunkowane na wewnętrzny rynek pracy	Ukierunkowane na zewnętrzny rynek pracy
Szkolenia	Inwestowanie w rozwój pracowników	Inwestowanie w pracowników w ograniczonym zakresie lub całkowity jego brak
Ścieżki kariery	Pionowe (wewnątrz organizacji)	Poziome (w różnych organizacjach)
Wynagrodzenie	Różnorodne, w tym bodźce długoterminowe i świadczenia dodatkowe	Wynagrodzenie za wykonaną pracę
Derekrutacja	Ograniczona do niezbędnego minimum	Bardzo duża – stanowi podstawowy instrument osiągnięcia elastyczności zatrudnienia
Stosunek pracownika do organizacji	Silne powiązanie – identyfikacja, lojalność, zaangażowanie	Bardzo słabe lub brak powiązania – brak identyfikacji, lojalności, zaangażowania

Źródło: Król, 2012, s. 27-28

W Tabeli 3.8. zaprezentowano wybrane aspekty związane z retencją oraz elastycznością zatrudnienia. Retencja polega na dbaniu o rozwój pracowników i oferowaniu im pionowych ścieżek kariery w organizacji. Zatrudnieni otrzymują także bodźce długoterminowe i świadczenia, a ich płynność zatrudnienia jest niska. Natomiast elastyczność posiada cechy odmienne od retencji. Płynność zatrudnienia jest wysoka, a ścieżki kariery poziome. Co więcej, umowy oferowane pracownikom są krótkookresowe i otrzymują oni wynagrodzenie jedynie za wykonaną pracę. Organizacja dba o rozwój zatrudnionych w ograniczonym zakresie lub w ogóle, a relacje z pracownikami są bardzo słabe bądź nie istnieją, przez co ich zaangażowanie, lojalność i identyfikacja także nie występują.

Nie należy dążyć do osiągnięcia zbyt dużego poziomu retencji oraz elastyczności zatrudnienia, ponieważ mogą one nieść negatywne skutki. Retencja może prowadzić do skostnienia struktury zatrudnienia i organizacji, a zarazem utrudniać jej rozwój oraz utrwaląc złe nawyki i wywoływać opór wobec zmian. Istnieje także prawdopodobieństwo obniżenia motywacji pracowników. Podczas gdy, zbyt duża elastyczność może utrudnić utrzymanie ciągłości procesów pracy w organizacji, wpływając na niedotrzymanie terminów, niezadowolenie klientów i kontrahentów, a także straty finansowe [Król, 2012, s. 28].

Organizacje funkcjonują także w dynamicznym środowisku, na skutek czego osiągnięcie stabilizacji zatrudnienia jest utrudnione. Struktura i stan zatrudnienia zmieniają się w wyniku dużej liczby zwolnień, rekrutacji oraz wewnętrznych migracji [Sapeta, 2009b, s. 34]. Taylor wyznaczył następujące kategorie przyczyn warunkujących płynność zatrudnienia [Taylor, 2006, s. 72]:

- Czynniki przyciągające i wypychające,
- Przyczyny niemożliwe do uniknięcia,
- Sytuacje powstałe na skutek decyzji kierownictwa o zwolnieniu pracownika.

Czynniki przyciągające to czynniki, które są postrzegane przez pracowników jako atrakcyjniejsze względem obecnych warunków zatrudnienia (np. większe wynagrodzenie, wzmocniona pewność zatrudnienia czy możliwość budowania kariery). Aby zapobiec opuszczeniu organizacji przez pracownika należy poznać jego kluczowe aspiracje zawodowe oraz poprawić możliwości organizacji w zakresie ich spełnienia. Natomiast czynniki wypychające wynikają z nieodpowiednich działań podejmowanych przez organizację w opinii zatrudnionego. Obecna praca może nie sprawiać mu już przyjemności bądź dąży on do posiadania lepszej pracy i poprawy życia zawodowego. Jest to m.in. niechęć do kultury organizacyjnej, konflikty ze współpracownikami lub brak akceptacji dla zmiany

struktur organizacji. Niezadowolenie pracowników niweluje się m.in. poprzez zapewnienie odpowiedniej kadry zarządzającej i efektywną ocenę umiejętności kierowniczych.

Nieunikniona fluktuacja personelu polega na zmianie miejsca zatrudnienia na skutek czynników niezwiązanych z wykonywaną pracą, np. z przejściem pracownika na emeryturę, chorobą zatrudnionego lub jego bliskich, urlopem macierzyńskim czy przerwą zawodową. Pozornie organizacja nie ma wpływu na prezentowane czynniki, powstaje jednak przypuszczenie, iż w sytuacji, gdyby pracownicy bardziej cenili miejsce pracy to nie chcieliby go opuszczać (m.in. wracali do pracy po urlopie macierzyńskim). Natomiast niedobrowolna fluktuacja personelu powstaje w sytuacji, gdy zatrudniony zostaje poproszony lub zmuszony do złożenia rezygnacji (m.in. zwolnienia wynikające z redukcji zatrudnienia, zwolnienia dyscyplinarne i odejścia na skutek wygaśnięcia umów terminowych). Zaleca się rezygnację z jej stosowania, a także zatrudnianie właściwych osób i ich nadzór, co w rezultacie będzie skutkowało pozyskaniem efektywnych pracowników. Niektórzy mogą także opuścić organizację pod wpływem impulsu. Działania te występują regularnie i stanowią niewielką część dobrowolnych odejść z organizacji [Tamże, s. 72-75].

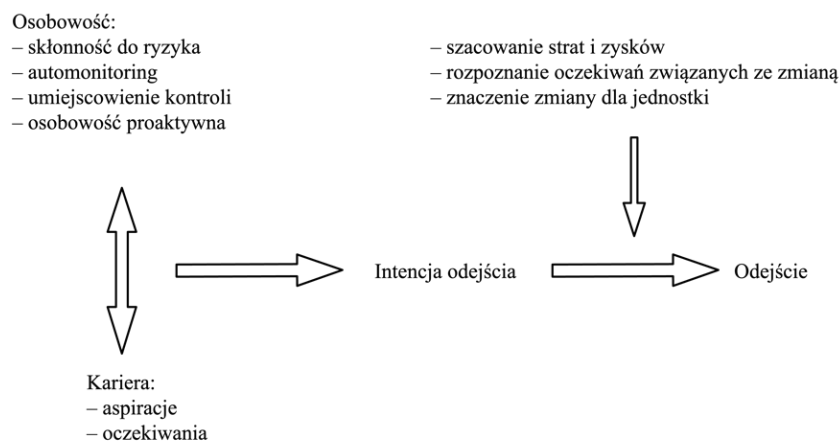
Zdaniem Sapety podział czynników Taylora koresponduje z ich rozkładem na czynniki egzo- i endogeniczne [Sapeta, 2009b, s. 35]. Czynniki zewnętrznymi, które zachęcają pracowników do dołączenia do innej organizacji są m.in. [Tamże]:

- Oferowanie wyższego wynagrodzenia na podobnym stanowisku,
- Szeroki pakiet świadczeń socjalnych,
- Możliwość rozwoju zawodowego,
- Zwiększenie stabilności zatrudnienia,
- Planowanie oraz realizacja ścieżek kariery zatrudnionych,
- Pozycja oraz prestiż nowego zatrudniającego,
- Lepsze środowisko pracy i ograniczenie stresu z powodu zleconych obowiązków,
- Dogodniejszy czas lub miejsce pracy.

Wzrost poziomu płynności zatrudnienia może być także warunkowany zwiększoną liczbą uczestników gry rynkowej, a także przyczyn natury ekonomicznej, prawnej i technicznej bądź związany z aspektami społeczno-kulturowymi oraz demograficznymi [Sapeta, 2009a, s. 42]. Czynniki wypychające (wewnętrzne) nawiązują zarówno do wykonywanych obowiązków, jak i kontekstu sytuacyjnego oraz kulturowego dotyczącego zajmowanego stanowiska. Występują one m.in. na skutek [Sapeta, 2009b, s. 35-36]:

- Obowiązków pracowników nie warunkujących ich przyjemności i satysfakcji oraz wpływających na znudzenie i zniechęcenie, a w konsekwencji wypalenie zawodowe,
- Braku pozytywnego postrzegania kultury organizacyjnej oraz klimatu pracy (pracownik nie akceptuje obowiązujących zasad, norm i reguł),
- Poczucia niesprawiedliwego traktowania pracowników (m.in. w zakresie wynagrodzenia, rozwoju i oferowanego pakietu socjalnego),
- Nieodpowiednich warunków oraz czasu pracy,
- Braku udziału pracowników w zarządzaniu organizacją.

Oprócz czynników zewnętrznych i wewnętrznych wyróżnia się także czynniki indywidualne (Rys. 3.10.). Osobowość pracownika jest kluczowa, a w szczególności m.in. skłonność do ryzyka. Automonitoring polega natomiast na samoobserwacji i adaptacji. Osoby posiadające wysoki poziom automonitoringu potrafią dopasować się do zaistniałej sytuacji i zataić swoją prawdziwą osobowość. Natomiast Ci, których cechuje słaby poziom samoobserwacji, ciągle prezentują swoje właściwe poglądy i postawy [Robbins, 1998, s. 72].



Rys. 3.10. Związek między indywidualną charakterystyką jednostek a odejściem

Źródło: Miś, 2009a, s. 55

Kolejny element stanowi umiejscowienie kontroli, czyli dostrzeganie możliwości monitorowania zdarzeń i tendencji poprzez warunkowanie wystąpienia sukcesu lub porażki bądź postrzeganie ich jako zjawiska, na które nie ma się wpływu. Wyróżnia się osoby wewnętrzsterowne (mają poczucie kontrolowania i warunkowania sukcesu lub porażki) oraz zewnętrzsterowne (uważają, że ich wpływ na wystąpienie sukcesu i porażki jest niewielki oraz warunkują go m.in. czynniki sytuacyjne lub inne osoby) [Miś, 2009a, s. 53]. Wyróżnia się również osobowość proaktywną polegającą na dążeniu do realizacji działań wpływających na sytuację bądź inne osoby. Osoby te niejednokrotnie inicjują działania,

natomiast Ci, którzy posiadają mniejszy stopień proaktywności przyjmują postawę bierną [Bateman, Crant, 1993, za: Miś, 2009a, s. 54].

Oprócz osobowości intencję odejścia warunkuje również kariera (aspiracje oraz oczekiwania). Decyzję o odejściu z organizacji podejmuje się natomiast w oparciu o trzy kluczowe aspekty, czyli oszacowanie możliwych zysków i strat, wskazanie oczekiwań względem zmiany, a także jej znaczenie dla pracownika.

Pocztowski wyróżnił trzy grupy czynników wpływających na płynność pracowniczą. Są one związane z przedsiębiorstwem, jego otoczeniem oraz indywidualnymi cechami pracowników. Pierwsza z nich dotyczy m.in. lokalizacji przedsiębiorstwa, wielkości i branży w jakiej działa, a także treści, warunków oraz organizacji pracy. Kolejnymi są m.in. sytuacja na rynku pracy, polityka państwa w zakresie ruchliwości pracowniczej (przepisy prawne), koniunktura gospodarcza oraz warunki dojazdu do przedsiębiorstwa. Podczas gdy ostatnią grupę stanowią cechy charakteru zatrudnionych, cele i aspiracje zawodowe, a także wiek, płeć, wykształcenie oraz stan cywilny [Pocztowski, 1991, s. 215].

Warto również zauważyć, iż struktura kadrowa jest podzielona na grupy pracowników posiadających określoną wagę, jeżeli chodzi o osiągnięcie celów przedsiębiorstwa. Najbardziej cenieni zatrudnieni, którzy powinni pozostać w organizacji stanowią „trzon” zespołu pracowników (część stała). Reszta zatrudnionych tzw. „brzegowa” jest natomiast w największym stopniu zagrożona, jeżeli chodzi o ewentualne zwolnienia. Trzon organizacji stanowią pracownicy, którzy posiadają istotne kwalifikacje, cechy i doświadczenie trudne do zastąpienia przez inne osoby [Szałkowski, Miś, Piechnik-Kurdziel, 1996, s. 115-116].

Aby rozpoznać przyczyny płynności zatrudnienia rekomenduje się m.in. przeprowadzenie badań wśród byłych i obecnych pracowników (m.in. dotyczących ich postaw oraz ostatniej zmiany pracy) [Taylor, 2006, s. 87-91]. Wyróżnia się kilka kluczowych etapów związanych z analizą, a także pomiarem płynności i retencji. Pierwszy z nich stanowi przygotowanie. Należy zatem określić cele (m.in. związane ze wspomaganiami planowania zatrudnienia, oceną skutków zmian organizacyjnych oraz zarządzaniem procesami ruchliwości pracowniczej) i zakres przedmiotowy (np. zmiana struktury zatrudnienia, zwolnienia oraz przyjęcia, a także koszty związane z odejściami), ustalić źródła i zebrać informacje (w postaci m.in. raportów z badań naukowych, dokumentacji kadrowej zawierającej informacje na temat nowych, odchodzących z własnej inicjatywy oraz zwalnianych pracowników), a także dobrać odpowiednie narzędzia (np. analiza wskaźnikowa lub dokumentów, kalkulacja kosztów i techniki kwestionariuszowe). Kolejnym etapem jest wdrażanie polegające na wstępnej analizie oraz stworzeniu wniosków

dla dalszych działań (m.in. wykorzystywanych źródeł informacji lub narzędzi). Następnie przeprowadza się odpowiednie pomiary i analizy (jakościowe oraz ilościowe), a w oparciu o nie formułuje wnioski i zalecenia przez specjalistów ds. ZZL oraz w razie potrzeby konsultantów zewnętrznych. Na zakończenie prezentuje się wnioski i omawia wyniki analiz z kierownictwem organizacji, menedżerami związanymi z problemem płynności i przełożonymi pracownikami, których organizacja chce zatrzymać. Następnie informacje te przekazuje się pozostałym menedżerom. Podczas etapu wykorzystania oraz doskonalenia, działania podejmuje dział personalny (np. opracowanie programów i inicjatyw przeciwdziałających dużej płynności, modyfikacja sposobu prowadzenia analizy oraz pomiaru, a także pozyskanie dodatkowych informacji na temat czynników, które mogą warunkować zatrzymanie talentów w przyszłości). Kluczowe są także działania realizowane przez naczelną kierownictwo (m.in. modernizacja planów strategicznych dotyczących płynności i zbyt małej stabilności oraz powstałych na ich skutek konsekwencji). Ostatnią grupę stanowią działania podejmowane przez menedżerów, np. realizacja działań zaradczych i rozwiązywanie aktualnych problemów dotyczących odejścia i zatrudnienia pracowników [Purgał-Popiela, 2009, s. 63-64].

Na skutek powstania wielu definicji płynności oraz stabilności kadr, w badaniach wykorzystywane są różne pojęcia i miary umożliwiające pozyskanie odmiennych informacji. Niezbędne jest zatem wskazanie kryteriów, za pomocą których określa się niepożądane zachowanie pracowników i mierników wyznaczonych zgodnie z wybranymi celami. Zazwyczaj wykorzystuje się w tym celu [Penc, 1983, s. 255-257]:

a) Współczynnik ogólnego ruchu zatrudnionych (współczynnik ruchliwości pracowniczej)

Wskazuje na ogólną intensywność ruchu pracowników w danym czasie, bez określenia przyczyn, z których ona wynikała, w związku z czym nie powinno się go wykorzystywać do przeprowadzenia dokładnych analiz.

$$W_r = \frac{L_p + L_z}{Z_p} \cdot 100 \quad (4)$$

gdzie: L_p – liczba pracowników przyjętych do pracy w badanym okresie, L_z – liczba pracowników zwolnionych w badanym okresie, Z_p – przeciętne zatrudnienie w badanym okresie.

b) Współczynniki zwolnień i przyjęć

Prezentują bardziej szczegółowe informacje dotyczące ruchu pracowników, jednak nie wskazują jego przyczyn.

$$W_z = \frac{L_z}{Z_k} \cdot 100; W_p = \frac{L_p}{Z_k} \cdot 100 \quad (5)$$

gdzie: L_z – liczba pracowników zwolnionych z pracy, L_p – liczba pracowników przyjętych do pracy, Z_k – stan zatrudnienia w ostatnim dniu roku poprzedniego.

c) Współczynnik wymiany

Za jego pomocą bada się natężenie wymiany pracowników na określonych stanowiskach. Informacja o wzmożonej wymianie na danych stanowiskach, może wskazywać na konieczność podjęcia działań stabilizujących.

$$W_w = \frac{L_w}{Z_p} \cdot 100 \quad (6)$$

gdzie: L_w – liczba pracowników wymienionych w ciągu pewnego okresu na tych samych stanowiskach, Z_p – przeciętne zatrudnienie w badanym okresie.

d) Współczynniki płynności

Cechuje je brak stabilizacji pracowników bądź ich niechciana płynność. Prezentują ogólny pogląd dotyczący polityki kadrowej organizacji oraz zatrudnienia. Są też warunkowane kryteriami grupowania rodzajów zwolnień oraz postrzeganiem ich jako działania niepożądane.

$$W_{p1} = \frac{L_s + L_0}{Z_p} \cdot 100 \quad (7)$$

gdzie: L_s – liczba pracowników zwolnionych na własną prośbę, L_0 – liczba pracowników samowolnie opuszczających (porzucających) pracę, Z_p – przeciętne zatrudnienie w badanym okresie.

$$W_{p2} = \frac{L_{zp}}{Z_p} \cdot 100 \quad (8)$$

gdzie: L_{zp} – liczba zwolnień zależnych od pracowników, będąca różnicą pomiędzy ogólną liczbą zwolnień a liczbą zwolnień z inicjatywy zakładu i zwolnień naturalnych niezależnych od pracowników i zakładu, Z_p – przeciętne zatrudnienie w badanym okresie.

$$W_{p3} = \frac{L_{ip}}{L_z} \cdot 100 \quad (9)$$

gdzie: L_{ip} – liczba pracowników zwolnionych z własnej inicjatywy, L_z – ogólna liczba pracowników zwolnionych w badanym okresie.

e) Współczynniki stabilizacji załogi

Określają stabilizację załogi organizacji w wyznaczonym okresie.

$$W_{s1} = \frac{Z_k}{Z_0} \cdot 100 \quad (10)$$

gdzie: Z_k – liczba pracowników w ostatnim dniu badanego okresu, którzy pracowali w przedsiębiorstwie w pierwszym dniu tego okresu, Z_0 – ogólna liczba pracowników zatrudnionych na początku badanego okresu.

$$W_{s2} = \frac{Z_d}{Z_b} \cdot 100 \quad (11)$$

gdzie: Z_d – liczba pracowników o stażu pracy dłuższym niż wymagane w przedsiębiorstwie minimum (np. okres 2, 3 lub 5 lat), Z_b – ogólna liczba zatrudnionych w dniu przyjętym do badania.

$$W_{s3} = \frac{\sum_{i=1}^n S_i \cdot l_i}{\sum_{i=1}^n l_i} \quad (12)$$

gdzie: W_{s3} – średni staż pracy pracownika w danym przedsiębiorstwie, S_i – staż pracy liczony w latach, l_i – liczba pracowników o danym stażu pracy.

Wskaźniki zatrzymywania personelu ulegają poprawie na skutek odpowiedniego zarządzania m.in. wynagrodzeniami, szkoleniami i rozwojem zatrudnionych, warunkami pracy, procesami rekrutacji i selekcji pracowników oraz relacjami pomiędzy przełożonymi a podwładnymi [Taylor, 2006, s. 95]. Kluczowe jest również [Tamże, s. 99-102]:

- Opracowanie skutecznych systemów obronnych przed kampaniami rekrutacyjnymi konkurentów (m.in. zabezpieczenie wewnętrznych adresów poczty elektronicznej, nawiązanie porozumień z innymi pracodawcami lub wykorzystywanie tej samej taktyki wobec pracodawcy realizującego kampanię w określonej organizacji),
- Wzmacnianie wizerunku firmy jako pracodawcy (m.in. rozwój prestiżu organizacji, działanie na rzecz słusznej sprawy, a także oferowanie równowagi między życiem zawodowym a prywatnym) [Fields, 2001, s. 101-102, za: Taylor, 2006, s. 102].

Retencja pracowników jest też silnie związana z ich satysfakcją z pracy (Rys. 3.11.), co wpływa na redukcję rotacji. Warunkują ją różne czynniki, takie jak m.in. nagroda i uznanie, dobre środowisko pracy oraz właściwe przywództwo. Aby zatrzymać zatrudnionych w organizacji należy uwzględnić w przyjętej strategii jak najwięcej wskazanych czynników.

Co więcej, skutki wynikające z fluktuacji pracowników są tym bardziej istotne dla organizacji, jeżeli dotyczą one kluczowych osób. Dzieje się tak m.in. z uwagi na dostępność wykwalifikowanych specjalistów na rynku (w przypadku, gdy rynek charakteryzuje się niedoborem odpowiednich pracowników ich pozyskanie wiąże się z większymi trudnościami i kosztami), osiągnięcie pełnej efektywności w dłuższym okresie przez określone grupy zawodowe (wdrożenie zatrudnionego w nowe obowiązki zajmuje więcej czasu), a także kluczowe relacje z klientami nawiązywane przez pracowników (które mogą zostać utracone na skutek ich odejścia) [Taylor, 2006, s. 19]. Na problem organizacji w zakresie płynności zatrudnienia wskazuje m.in. również fakt, iż [Tamże, s. 26]:

- Poziom płynności zatrudnienia w organizacji jest wyższy od poziomu konkurencji,
- Rynek charakteryzuje niska liczba właściwie wykwalifikowanych pracowników, których trudno jest zatrudnić w organizacji,
- Proces rekrutacji jest kosztowny (m.in. na skutek korzystania z usług pośredników, wykupienia ogłoszeń prasowych czy stosowania zaawansowanych metod selekcji),

- Osiągnięcie pełnej efektywności przez nowych pracowników zajmuje dużo czasu,
- Pracownicy opuszczający organizację posiadają wiedzę, która może stanowić istotny zasób dla konkurencji.



Rys. 3.11. Model Retencji Pracowników i Satysfakcji z Pracy

Źródło: Das, Baruah, 2013, s. 14

Warto mieć też na uwadze, iż poziom płynności zatrudnienia na poziomie 5-10% świadczy o problemie związanym z zarządzaniem. W tej sytuacji należy dążyć do skutecznego zatrzymywania pracowników [Tamże, s. 26-27]. Co istotne, wysoki wskaźnik płynności zatrudnienia nie wpływa na stabilność organizacji, jeżeli m.in. [Tamże, s. 27]:

- Zatrudnionych, którzy odchodzą można w łatwy sposób zastąpić nowymi pracownikami,
- Rekrutacja nowych pracowników wiąże się z niskim kosztem (m.in. wykorzystując w tym celu biuro pośrednictwa pracy bądź pocztę pantoflową),
- Pracownicy osiągają pełną efektywność zawodową w krótkim czasie (od kilku dni do maksymalnie kilku tygodni),
- Wzorce działalności gospodarczej są nieprzewidywalne oraz niezbyt stabilne,
- Pracownicy, którzy opuszczają organizację zazwyczaj nie zabierają ze sobą wiedzy, którą mogłaby wykorzystać konkurencja.

Określone grupy pracowników mogą pasować do dwóch przedstawionych kategorii. Dlatego też niezbędne jest, aby każdą z nich traktować odmiennie i swoje działania skupić na zatrudnionych, których odejście z organizacji może wiązać się z problemami i kosztami dla organizacji, nawet jeżeli współczynnik fluktuacji nie będzie na najwyższym poziomie

[Tamże]. Należy również wskazać, iż fluktuacja pracowników jest związana z różnorodnymi kosztami, takimi jak koszty bezpośrednie, administracyjne i czasu pracy menedżerów, związane z efektywnością pracy oraz utraconych możliwości (Tabela 3.9.). Co więcej, płynność zatrudnionych może być także korzystna dla organizacji (w zależności od tego jakie są jej rozmiary i jakich pracowników dotyczy), np. w sytuacji, gdy zatrudnieni mają wyższe kwalifikacje lub motywacje od swoich poprzedników bądź gdy dąży się do pożądanego zmniejszenia zatrudnienia [Pocztowski, 1991, s. 217].

Taylor wskazuje również, iż głównymi zasadami stosowania dobrej praktyki z zakresu ZZL jest m.in. jak największe angażowanie pracowników w życie organizacji, inwestowanie w ich szkolenia oraz rozwój, opracowanie i wdrożenie formalnych procedur selekcyjnych, praca zespołowa oraz decentralizacja procesu decyzyjnego [Taylor, 2006, s. 35].

W celu zatrzymania pracowników o wysokim potencjale (talentów) realizuje się różnorodne działania retencyjne (Tabela 3.10.). Skupiają się one m.in. na indywidualnych preferencjach zatrudnionych w oparciu o planowanie ich rozwoju, a także odpowiednie wynagradzanie i motywowanie. Kluczowe jest, aby mogli oni dążyć do samorealizacji. Należy również monitorować przyczyny ich odejścia i eliminować błędy związane z nieodpowiednim ZT.

Podsumowując, zjawisko ruchliwości pracowniczej nawiązuje do wielu różnych obszarów, takich jak ekonomia, socjologia czy psychologia. Stanowi ona także kluczową cechę zarządzania zasobami pracy. Wyróżnia się m.in. ruchliwość zewnętrzną i wewnętrzną, jak i pionową oraz poziomą. Z pojęciem ruchliwości pracowniczej są również związane pojęcia, takie jak płynność zatrudnienia, rotacja, fluktuacja i retencja pracowników.

Retencję zatrudnienia definiuje się jako stabilność i zatrzymanie pracowników, natomiast płynność stanowią wszystkie procesy dołączenia oraz odejścia pracowników z organizacji. Co więcej, płynność zatrudnienia (podobnie jak stabilizacja pracownicza) może być postrzegana zarówno pozytywnie, jak i negatywnie. Nie powinno się również utożsamiać płynności jako przeciwieństwa stabilności, ponieważ są to pojęcia zależne względem siebie.

Wyróżnia się także różne czynniki wpływające na płynność zatrudnienia, tj. czynniki przyciągające i wypychające (czynniki wewnętrzne, zewnętrzne oraz indywidualne), niemożliwe do uniknięcia i wynikające z decyzji kierownictwa o zwolnieniu pracownika. Ponadto organizacje dążą głównie do retencji talentów, których zastąpienie innymi pracownikami mogłoby być utrudnione.

Tabela 3.9. Potencjalne źródła kosztów fluktuacji pracowników

Koszty bezpośrednie	Koszty administracyjne i czasu pracy menedżerów
<ul style="list-style-type: none"> • Odprawy dla pracowników wynikające z redukcji zatrudnienia, • Wyплаты związane z niewykorzystanym urlopem wypoczynkowym, • Wydatki związane z publikacją ogłoszeń rekrutacyjnych, • Uiszczenie opłat za usługi biura pośrednictwa pracy, • Wydatki związane z przygotowaniem materiałów informacyjnych dot. rekrutacji, • Wynagrodzenie dla pracowników wynikające z pracy w godzinach nadliczbowych podczas braku obsadzenia stanowiska, • Wynagrodzenie dla pracowników tymczasowych (zastępstwo za nieobsadzone stanowisko pracy), • Zwrot wydatków poniesionych przez kandydatów związanych z rozmową kwalifikacyjną, • Koszt przeprowadzenia testów psychometrycznych oraz ośrodka oceny, • Dodatki związane ze zmianą miejsca pracy (z winy organizacji), • Wydatki dotyczące wdrożenia nowego pracownika w wykonywanie powierzonych obowiązków, • Koszt przeprowadzenia wstępnego programu szkoleniowego, • Wydatki na materiały informacyjne dla nowych pracowników, • Bonusy motywacyjne, • Ubrania służbowe dla pracowników, • Koszty sądowe związane z wniesieniem pozwów przez odchodzących pracowników, • Wydatki związane m.in. z wydawaniem identyfikatorów i pozwoleń na parkowanie. 	<ul style="list-style-type: none"> • Zarządzanie procesem związanym z odejściem pracowników z organizacji (aktualizacja informacji o pracownikach i dołączenie dokumentacji do akt), • Działania dotyczące stworzenia listy płac w nawiązaniu do rezygnacji lub zwolnienia pracowników, • Transfer środków zebranych w ramach funduszu emerytalnego, • Przeprowadzenie rozmów dotyczących rezygnacji pracownika (które generują dodatkowe koszty), • Opracowanie referencji, • Spotkanie w celu omówienia zagadnień dotyczących obsadzenia wolnego stanowiska pracy oraz wymagań osobowych kandydatów, • Czas i środki które wynikają z konieczności współpracy z zewnętrznymi agencjami, • Bezpośrednie koszty rekrutacji, • Przesłanie dokumentacji do potencjalnych kandydatów, • Opracowanie ostatecznej listy kandydatów, • Zorganizowanie rozmów kwalifikacyjnych, • Weryfikacja referencji kandydatów, • Przygotowanie kierownictwa do przeprowadzenia rozmów kwalifikacyjnych, • Czas związany z koniecznością przeprowadzenia rozmów kwalifikacyjnych i oceny kandydatów, • Badania lekarskie wykonywane przed zatrudnieniem nowego pracownika, • Przygotowanie umów, • Prace administracyjne związane z zatrudnieniem nowych pracowników oraz przygotowaniem listy płac, • Zarządzanie funduszem emerytalnym, • Wprowadzenie nowego pracownika do organizacji, • Ustalenia związane z samochodem służbowym, • Nieformalne szkolenia nowo zatrudnionej osoby przez doświadczonych współpracowników.
Koszty związane z efektywnością pracy	Koszty utraconych możliwości
<ul style="list-style-type: none"> • Straty związane ze zmniejszoną efektywnością pracownika w czasie, gdy umowa o pracę zostanie wkrótce rozwiązana (nieobecność pracownika, rozluźniona dyscyplina pracy), • Straty związane z gorszymi efektami pracy, gdy stanowisko pozostaje nieobsadzone (na skutek tymczasowego zastępstwa), • Straty związane ze zmniejszoną efektywnością nowego pracownika na początku okresu jego zatrudnienia, • Straty związane z pogorszeniem efektywności pracowników (na skutek odejścia współpracownika), którzy są odpowiedzialni za przeszkolenie nowej osoby. 	<ul style="list-style-type: none"> • Utrata klientów na skutek świadczenia usług o gorszym standardzie przez nowych pracowników, • Straty wynikające z gorszej jakości usług na skutek obniżonych moralii pracowników tymczasowo przejmujących obowiązki osoby, która odeszła z pracy, • Straty związane z udostępnieniem wiedzy, umiejętności oraz doświadczeń organizacji konkurencyjnej, w której został zatrudniony były pracownik organizacji, • Strata środków, które zostały zainwestowane w byłego pracownika (np. szkolenia), • Koszt ograniczonego bądź opóźnionego rozwoju organizacji, który wynika z braku potrzebnych umiejętności, doświadczenia i wiedzy.

Źródło: opracowanie własne na podstawie Taylor, 2006, s. 50-53

Tabela 3.10. Przegląd wybranych działań podejmowanych w celu retencji pracowników o wysokim potencjale

Autor (rok)	Przykład działań retencyjnych
A. Karwiński (2016)	<ul style="list-style-type: none"> • Właściwa selekcja pracowników, • Odpowiednie planowanie rozwoju, • Odpowiednie wynagradzanie i motywowanie.
A. Skuza (2018)	<ul style="list-style-type: none"> • Monitorowanie przyczyn odejść, • Przeciwdziałanie błędom popełnianym w zarządzaniu talentami, • Analiza działań podejmowanych w celu utrzymania talentów, • Zarządzanie oczekiwaniami, • Zarządzanie odejściami.
A. Poczowski (2016)	<ul style="list-style-type: none"> • Wprowadzanie zapisów o zakazie konkurencji, • Wprowadzanie programów lojalnościowych, • Opracowanie indywidualnych planów szkoleń, • Analiza konkurencji na rynku pracy, • Opracowanie planów awansów, ścieżek, karier, • Analiza przyczyn odchodzenia talentów, • Programy wynagradzania, • Badanie satysfakcji pracowników.
C. Fernández-Aráo, B. Groysberg, N. Nohria (2012)	<ul style="list-style-type: none"> • Dostosowanie programów rozwoju pracowników o wysokim potencjale do konkretnej strategii organizacji, • Roztropne doskonalenie pracowników, zwiększające ich motywację wewnętrzną, • Rotacje na stanowiskach, • Nagrody i bodźce motywacyjne.
M. Morawski, B. Mikuła (2009)	<ul style="list-style-type: none"> • Zastosowanie specjalnych, preferencyjnych umów o pracę, zawierające ponadstandardowe rozwiązania personalne dotyczące m.in. czasu pracy, wynagrodzenia, dodatkowego motywowania czy rozwoju zawodowego, • Rozbudowane możliwości kariery zawodowej, alternatywne do tradycyjnego przemieszczania się w strukturze organizacyjnej, np. nowe role, funkcje.
A. Miś (2010)	<ul style="list-style-type: none"> • Działania związane z aktywnością organizacji, przyjmujące postać oddziaływań motywacyjnych, na które składają się zadania związane z wynagradzaniem, kształtowaniem karier zawodowych, przemieszczeniami i szeroko rozumianym rozwojem zawodowym.
L.M. Trevisan i in. (2014)	<ul style="list-style-type: none"> • Odpowiednia kultura organizacji, • Możliwość samorealizacji jednostek, • Właściwe przywództwo w organizacji, • Równowaga między życiem prywatnym a pracą, • Uznanie w miejscu pracy.

Źródło: Bednarska-Wnuk, 2019, s. 36-37

Identyfikacja przyczyn płynności zatrudnienia jest możliwa m.in. poprzez przeprowadzenie badań wśród byłych oraz obecnych pracowników. Wyznacza się też wskaźniki, takie jak m.in. współczynnik ogólnego ruchu zatrudnionych, wymiany, płynności, stabilizacji załogi oraz zwolnień i przyjęć.

Na zakończenie należy również wskazać, iż retencja personelu jest silnie związana z satysfakcją z wykonywanej pracy, co prowadzi do redukcji rotacji pracowników. Skutki wynikające z fluktuacji pracowników mogą być warunkowane przez różnorodne czynniki

oraz generować koszty, takie jak m.in. koszty bezpośrednie, administracyjne czy związane z efektywnością pracy. W sytuacji, gdy konieczna jest redukcja płynności zatrudnienia należy zastosować odpowiednie działania retencyjne związane m.in. z indywidualnymi preferencjami pracowników. Aby utrzymać odpowiedni poziom retencji talentów konieczne jest również realizowanie działań z zakresu employer branding, które będą spełniać ich oczekiwania. Zagadnienia te zostaną zaprezentowane w kolejnym podrozdziale.

3.3. Employer branding spełniający oczekiwania talentów

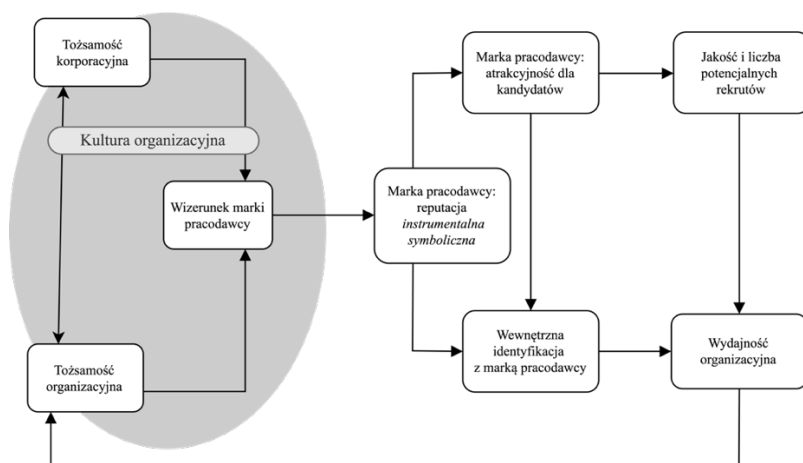
Temat niniejszej rozprawy jest silnie związany ze zjawiskiem employer branding (EB). Za inicjatora pojęcia EB uważa się Simona Barrowa, który wspólnie z Timem Amblerem stworzył artykuł pt. „The employer brand” [Ambler, Barrow, 1996, s. 185-206, za: Kaczkowska-Serafińska, Michalska, 2015, s. 98], gdzie po raz pierwszy nawiązano do omawianego zjawiska [Kaczkowska-Serafińska, Michalska, 2015, s. 98]. „Employer Brand” został zdefiniowany jako „pakiet funkcjonalnych, ekonomicznych i psychologicznych świadczeń zapewnianych przez zatrudnienie oraz utożsamianych z zatrudniającym przedsiębiorstwem” [Ambler, Barrow, 1996, s. 187]. Główny cel EB stanowi wsparcie organizacji w kreowaniu wartości dla interesariuszy, natomiast pośrednio jest to dążenie do osiągnięcia przez nią silnej marki jako pracodawca [Wojtaszczyk, 2012, s. 84].

Gdy organizacja stworzy silną markę, zatrudnieni zostaną jej ambasadorami, a koszty wdrożenia nowych pracowników ulegną zmniejszeniu [Kaczkowska-Serafińska, Michalska, 2015, s. 104]. Warto również pamiętać, że podejmowane działania powinny być zaplanowane i tworzyć spójny wizerunek pracodawcy [Knap-Stefaniuk, 2015, s. 111]. Kluczowa jest także m.in. innowacyjna i kreatywna praca, przyjazne środowisko pracy, pełne szacunku relacje między współpracownikami, odpowiednie wynagrodzenie oraz zyski, a także możliwość rozwoju zawodowego i trenowania zdobytych umiejętności [Hadi, Ahmed, 2018, s. 4].

Komponenty marki pracodawcy stanowią: wynagrodzenia i świadczenia, środowisko pracy, równowaga między życiem zawodowym a prywatnym, środowisko i kultura firmy oraz siła marki produktu [Corporate Leadership Council, 1999, za: Shabanabi, Kesavaraj, 2019, s. 144]. Silna marka pracodawcy może wpływać na decyzje kandydatów akceptujących niższe poziomy wynagrodzenia od przedsiębiorstw, które ją zbudowały [Theurer, Tumaşjan, Welp, Lievens, 2018, s. 169]. Istotna jest zatem znajomość pracodawcy („poziom świadomości jaki posiada osoba poszukująca pracy o organizacji”

[Tamże, s. 162]), jego reputacja („(potencjalne) postrzeganie pracowników i ich przekonania dotyczące publicznej oceny zatrudniającej organizacji” [Tamże]) i wizerunek („(potencjalne) przekonania pracowników o pracodawcy” [Tamże]). Organizacje powinny również m.in. przekazywać uczciwe informacje, dbać o odbiorcę oraz mieć do niego szacunek [Kozłowski, 2012, s. 131]. Marka musi być zarówno atrakcyjna, wiarygodna, unikatowa, jak i inspirująca, aby kandydat uświadomił sobie, że znalazł idealnego pracodawcę, u którego chciałby pracować. Powinna ona również oferować to co jest pożądane na rynku, dążyć do zrównoważonego rozwoju i prowadzić komunikację spójną ze strategią biznesową firmy oraz wymaganiami wobec kandydatów. Komunikacja jest także skierowana do określonych interesariuszy, a zainteresowanie potencjalnym zatrudnieniem warunkuje m.in. oryginalny pomysł, innowacyjne działania, pracownicy organizacji (w szczególności ich zaangażowanie, zadowolenie i motywacja), zróżnicowany zestaw narzędzi dopasowanych do grupy docelowej oraz realizowane działania marketingowe i wykorzystane atrybuty marki [Tamże, s. 112-113, 117-118].

Przejrzyste komunikaty marki pracodawcy oraz brak stronniczości w jej sygnałach mogą prowadzić do osiągnięcia wiarygodnej pozycji na rynku. Zmniejsza się również koszt pozyskania informacji, ponieważ gdy potencjalni pracownicy są świadomi wiarygodnego i wyraźnego wizerunku organizacji nie interpretują zbyt wiele komunikatów marki. W efekcie redukuje się ryzyko związane z dołączeniem kandydata do przedsiębiorstwa i zwiększeniem jakości zatrudnienia [Erdem, Swait, 1998, za: Wilden, Gudergan, Lings, 2010, s. 61-62].



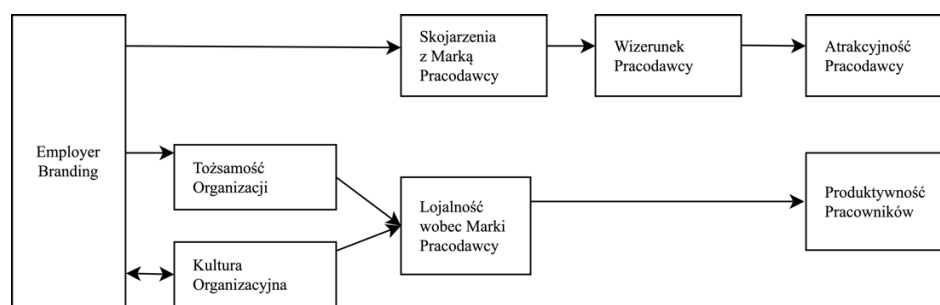
Rys. 3.12. Proces employer branding

Źródło: Martin, 2007, s. 18

Podczas analizy istoty pojęcia „wizerunek marki pracodawcy” należy zapoznać się z jego ujęciem modelowym opracowanym m.in. przez Martina (Rys. 3.12.). Zgodnie z jego

założeniami, wizerunek marki pracodawcy (zakres przekazywanych informacji dotyczących pakietu oferowanych świadczeń) kreuje reputację organizacji i jest warunkowany przez tożsamość organizacyjną (identyfikacja zatrudnionych, np. poprzez zachowanie, język i przekonania) oraz tożsamość korporacyjną (wykreowany wizerunek wyrażany poprzez np. logo, architekturę, misję i strategię) zważając na kulturę organizacyjną [Martin, 2007, s. 19]. Wizerunek marki pracodawcy jest istotny dla kandydatów oraz pracowników i może prowadzić do ich zwiększonej wydajności.

Kolejny model autorstwa Backhaus i Tikoo (Rys. 3.13.) zakłada, że zjawisko EB wpływa na skojarzenia z marką pracodawcy oraz lojalność wobec niej. Pierwszy czynnik oddziałuje na wizerunek pracodawcy, warunkujący jego atrakcyjność, podczas gdy lojalność wobec marki pracodawcy jest silnie związana z tożsamością organizacji i kulturą organizacyjną oraz oddziałuje ona na produktywność pracowników. W analizowanych modelach podkreśla się również zależność pomiędzy wizerunkiem marki pracodawcy a wynikami organizacji.



Rys. 3.13. Struktura employer branding

Źródło: Backhaus, Tikoo, 2004, s. 505

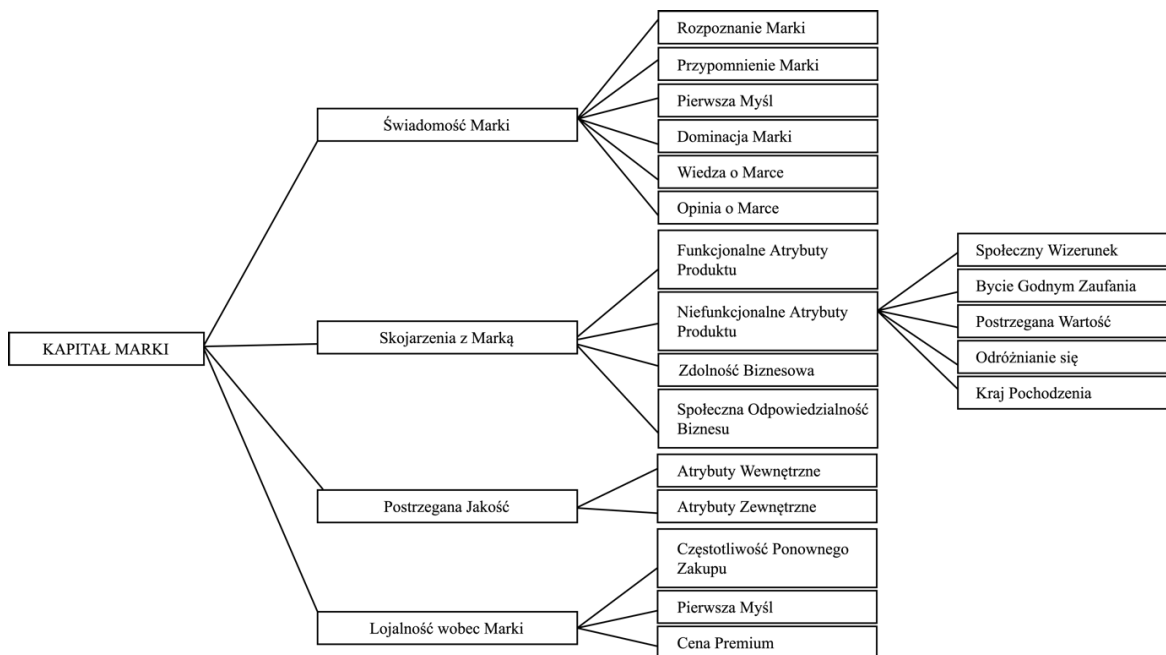
Postrzeganie organizacji jako interesującego miejsca pracy warunkuje jej pozycję konkurencyjną. Atrakcyjny pracodawca będzie miał mniejsze trudności z rekrutowaniem nowych pracowników o pożądanym kompetencjach, a także wzmocni lojalność i zaangażowanie tych zatrudnionych [Oczkowska, 2015, s. 185]. Natomiast EB to strategia polegająca na przyciągnięciu, zaangażowaniu oraz zatrzymaniu najbardziej utalentowanych i wartościowych osób w przedsiębiorstwie [Tamże, s. 187].

Autorzy wyróżnili wiele komponentów kapitału marki (Tabela 3.11.). Jest to m.in. świadomości marki, którą wskazała większość Autorów, np. Aaker (1991, 1996), Keller (1993, 2001, 2015), Berry (2000), Washburn, Plank (2002), a także Pappu, Quester i Cooksey (2005). Składają się na nią rozpoznanie, przypomnienie i dominacja, pierwsza myśl, a także wiedza i opinia o marce. Co więcej, kapitał marki obejmuje również skojarzenia i lojalność wobec marki, a także postrzeganą jakość (Rys. 3.14.).

Tabela 3.11. Komponenty kapitału marki według różnych Autorów

Autor (rok)	Konstrukty składowe kapitału marki
Aaker (1991), Aaker (1996)	Świadomość marki, skojarzenia z marką, postrzegana jakość marki, lojalność wobec marki, wskaźniki opisujące kondycję rynkową firmy.
Keller (1993, 2001, 2015)	Świadomość (dominacja) marki, wizerunek marki, wydajność, ocena i uczucia wobec marki, związek z marką.
Berry (2000)	Świadomość marki, znaczenie marki.
Yoo, Donthu, Lee (2000), Yoo, Donthu (2001)	Świadomość marki, skojarzenia z marką, postrzegana jakość, lojalność wobec marki.
Vazquez, Del Rio, Iglesias (2002)	Użyteczność funkcjonalna produktu, użyteczność symboliczna produktu, użyteczność funkcjonalna marki, użyteczność symboliczna marki.
Washburn, Plank (2002)	Świadomość marki, skojarzenia z marką, postrzegana jakość, lojalność wobec marki.
De Chernatony, Harris, Christodoulides (2004)	Lojalność wobec marki, satysfakcja, reputacja.
Netemeyer i in. (2004)	Postrzegana jakość oraz postrzegana relacja wartości (tj. korzyści funkcjonalne i emocjonalne marki) do całkowitych kosztów konsumenta (tj. poświęcony czas, pieniądze i wysiłek), wyjątkowość marki, skojarzenia z marką.
Pappu, Quester, Cooksey (2005)	Świadomość marki, skojarzenia z marką, postrzegana jakość, lojalność wobec marki.
Christodoulides i in. (2006), Christodoulides, Jevons, Blackshow (2011)	Związek emocjonalny (mierzony poprzez poczucie przynależności konsumenta do grupy użytkowników marki, troskę i zrozumienie ze strony marki), doświadczenia konsumentów w Internecie (mierzone prostotą w nawigacji i docieraniu do pożądanego informacji online), proreaktywność marki w świecie cyfrowym (mierzone oceną, do jakiego stopnia marka wchodzi w dialog z konsumentem i uwzględnia jego opinie), zaufanie (dotyczące zachowania prywatności treści i transakcji), poczucie spełnienia (satysfakcja z transakcji).
Konecnik, Gartner (2007)	Świadomość marki, wizerunek marki, postrzegana jakość, lojalność wobec marki.
Kim i in. (2008)	Świadomość marki, lojalność wobec marki, satysfakcja konsumenta, głęboka i pełna wzajemnego oddania więź pomiędzy marką a konsumentem.
Burmam, Jost-Benz, Riley (2009)	Wyrazistość wizerunkowa marki (jasne i klarowne korzyści oferowane przez markę), postrzegana jakość marki, unikalność korzyści oferowanych przez markę (w porównaniu z konkurencją), pozytywne odczucia wobec marki, zaufanie wobec marki.
Guizani, Triguero, Valette-Florence (2008)	Świadomość marki, lojalność, postrzegana jakość, wartość społeczna.
Buil, De Chernatony, Martinez (2008)	Świadomość marki, postrzegana jakość, lojalność, postrzegana wartość, osobowość marki, skojarzenia z organizacją.
Park i in. (2010)	Przywiązanie do marki (ang. brand attachment).
Malar i in. (2011)	Doświadczenia z marką (ang. brand experience).
Christodoulides i in. (2012)	Świadomość marki, dziedzictwo, wyjątkowość, niezawodność, skłonność do poświęceń.
Baalbaki, Guzman (2016)	Postrzegana jakość, preferencje, wpływ społeczny, zrównoważony rozwój.

Źródło: Karpińska-Krakowiak, 2018, s. 29-30



Rys. 3.14. Ramy Pomiaru Kapitału Marki Opartego na Kliencie

Źródło: Chieng, Goi, 2011, s. 36

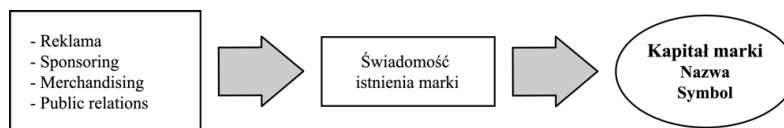
Jako podsumowanie definicji zaprezentowanych w Tabeli 3.11., należy wskazać, iż fundamentem kapitału marki jest jej świadomość, a podstawowe składniki stanowią skojarzenia związane z tym co marka może zrobić dla interesariusza. Zaawansowanymi składnikami kapitału marki są natomiast skojarzenia dotyczące tego co interesariusze mogą zrobić dla marki (Tabela 3.12.). Świadomość istnienia marki jest też kształtowana poprzez instrumenty promocji-mix i dzięki tym działaniom tworzy się kapitał marki (Rys. 3.15.).

Tabela 3.12. Systematyka komponentów kapitału marki według typu skojarzeń

Zaawansowane składniki kapitału marki	Skojarzenia typu „co ja mogę zrobić dla marki?” (np. lojalność wobec marki, osobowość, związek z marką).
Podstawowe składniki kapitału marki	Skojarzenia typu „co marka może dla mnie zrobić?” (np. postrzegana jakość marki, korzyści, postawy i uczucia wobec marki).
Fundament kapitału marki	Świadomość marki.

Źródło: Karpińska-Krakowiak, 2018, s. 32

Według Kellera jest to „zakres i łatwość, z jakimi klienci przypominają sobie i rozpoznają markę i mogą zidentyfikować produkty i usługi, z którymi jest ona powiązana” [Keller, 2013, s. 129]. Natomiast zdaniem Aakera „świadomość marki to zdolność potencjalnego kupującego do rozpoznania lub przypomnienia sobie, że marka należy do określonej kategorii produktu. Obejmuje związek między klasą produktu a marką” [Aaker, 1991, s. 61].



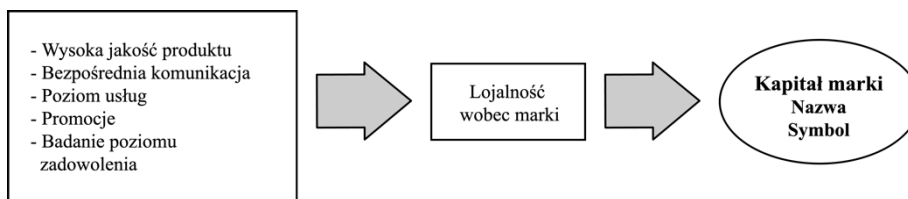
Rys. 3.15. Instrumenty kształtujące świadomość istnienia marki

Źródło: Patkowski, 2010, s. 55

Kolejnym elementem są skojarzenia z marką. Według Aakera definiuje się je jako „cokolwiek »powiązane« w pamięci z marką” [Tamże, s. 101]. Natomiast zdaniem Kellera jest to „siła, przychylność i wyjątkowość postrzeganych atrybutów i korzyści dla marki. Często stanowią one kluczowe źródła wartości marki, ponieważ są środkami, dzięki którym konsumenci czują, że marki zaspokajają ich potrzeby” [Keller, 2013, s. 129]. W ramach skojarzeń z marką wyróżnia się m.in. funkcjonalne atrybuty produktu, społeczną odpowiedzialność biznesu oraz niefunkcjonalne atrybuty produktu, tj. społeczny wizerunek, bycie godnym zaufania, postrzeganą wartość, odróżnianie się i kraj pochodzenia.

Podczas gdy jakość postrzega się w oparciu o atrybuty zewnętrzne i wewnętrzne (Rys. 3.14.). Zdaniem Zeithaml jakość to „ocena konsumenta dotycząca ogólnej doskonałości lub wyższości produktu” [Zeithaml, 1988, s. 3]. Natomiast według Jin i Suh „jest kluczowym elementem podejmowania decyzji przez konsumenta; w konsekwencji konsumenci będą porównywać jakość alternatyw w odniesieniu do ceny w ramach kategorii” [Jin, Suh, 2005, s. 65].

Ostatni element stanowi lojalność wobec marki. Różni się ona jakościowo od innych wymienionych wymiarów kapitału marki, ponieważ jest ściślej powiązana z doświadczeniem użytkownika. Nabywa się ją na skutek uprzedniego zakupu, podczas gdy świadomość i skojarzenia z marką oraz postrzegana jakość to elementy, które nie muszą być związane z użytkowaniem dóbr. Zdaniem Aakera „lojalność wobec marki jest podstawą kapitału marki, który tworzy wiele czynników, z których najważniejszy stanowi doświadczenie użytkownika. Jednak na lojalność częściowo wpływają inne główne wymiary kapitału marki, świadomość, skojarzenia i postrzegana jakość” [Aaker, 1991, s. 46], a według Lazarevic są to „pozytywne uczucia wobec marki i intensywne zaangażowanie w powtarzający się zakup tego samego produktu/usługi teraz i w przyszłości od tej samej marki, niezależnie od działań konkurencji lub zmian w środowisku” [Lazarevic, 2012, s. 48]. Na lojalność wobec marki składają się częstotliwość ponownego zakupu, pierwsza myśl oraz cena premium (Rys. 3.14.). Kształtują ją również m.in. wysoka jakość produktu, bezpośrednia komunikacja i promocje (Rys. 3.16.).

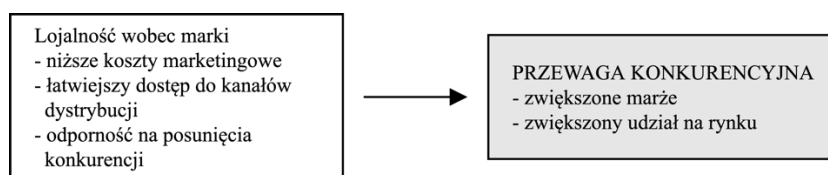


Rys. 3.16. Instrumenty kształtujące lojalność wobec marki

Źródło: Patkowski, 2010, s. 58

Co więcej, należy wskazać, iż lojalność wobec marki stanowi element przewagi konkurencyjnej (Rys. 3.17.), zapewniając m.in. łatwiejszy dostęp do kanałów dystrybucji oraz niższe koszty marketingowe warunkujące zwiększone marże oraz udział na rynku. Lojalność zwiększając także następujące działania [Urbanek, 2002, s. 142]:

- Zapewnienie ciągłości dostaw i dostępności marki na rynku,
- Uprzejme traktowanie klientów,
- Monitorowanie potrzeb klientów,
- Mierzenie zadowolenia klientów,
- Stworzenie kosztów przestawienia,
- Dostarczenie dodatkowych usług,
- Badanie najczęstszych przyczyn reklamacji,
- Wysyłanie nowych ofert i newsletterów,
- Stosowanie kart stałego klienta,
- Tworzenie klubów stałego klienta,
- Tworzenie bazy danych o klientach.



Rys. 3.17. Lojalność wobec marki jako element przewagi konkurencyjnej

Źródło: Urbanek, 2002, s. 44

Należy także zwrócić uwagę na etapy kreowania lojalności wobec marki zgodnie z koncepcją AIDA - Attention (Uwaga), Interest (Zainteresowanie), Desire (Pożądanie) oraz Action (Akcja). Pierwszym krokiem jest zwrócenie uwagi na markę, następnie zainteresowanie nią i jej pożądanie, a w konsekwencji jej zakup [Bednarz, 2015, s. 117].

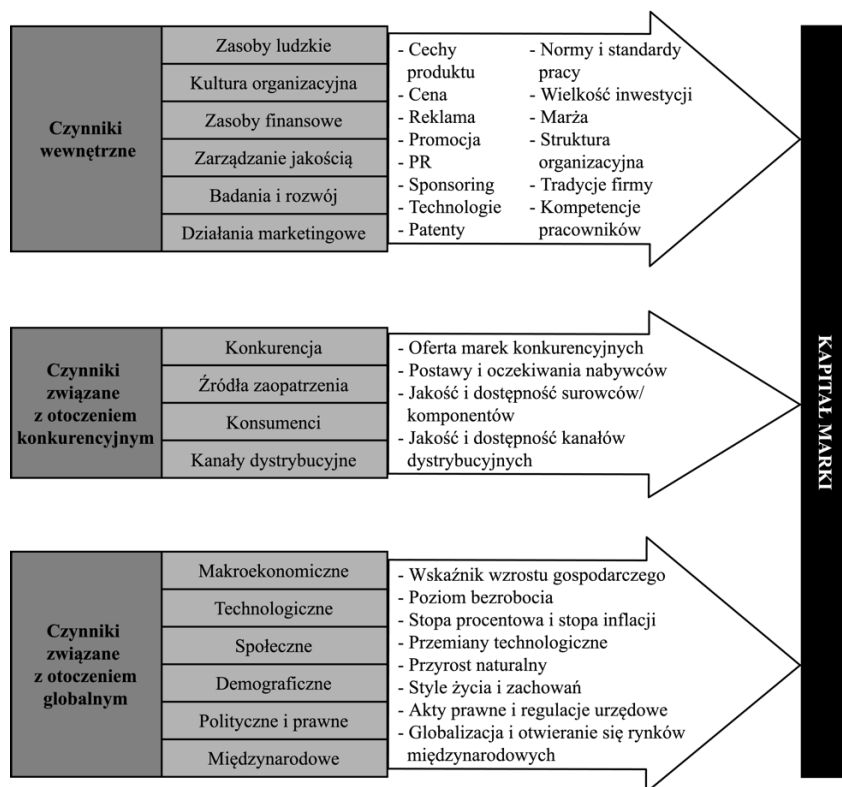
Tabela 3.13. Marketingowe miary składników kapitału marki oraz cel pomiaru

Elementy kapitału marki	Miary	Cele pomiaru
Świadomość marki		
Pamięć marki	<ul style="list-style-type: none"> • Poprawna identyfikacja marki przy danej kategorii produktów lub innej wskazówce. 	<ul style="list-style-type: none"> • Określenie dostępności w umyśle nazwy marki.
Rozpoznawanie marki	<ul style="list-style-type: none"> • Poprawne określenie marki jako tej, którą widziano lub o której słyszano. 	<ul style="list-style-type: none"> • Określenie potencjalnej dostępności marki w umyśle.
Wizerunek marki		
1. Określenie skojarzeń		
Typ	<ul style="list-style-type: none"> • Test skojarzeń swobodnych, techniki projekcyjne, wywiady pogłębione. 	<ul style="list-style-type: none"> • Dostarczenie wglądu w naturę skojarzeń związanych z marką.
Korzystność	<ul style="list-style-type: none"> • Skalowanie ocen skojarzeń. 	<ul style="list-style-type: none"> • Określenie kluczowych wymiarów, które różnicują reakcje konsumentów na marki.
Siła	<ul style="list-style-type: none"> • Skalowanie wiary w skojarzenia. 	<ul style="list-style-type: none"> • Określenie kluczowych wymiarów, które różnicują reakcje konsumentów na marki.
2. Związki skojarzeń		
Unikalność	<ul style="list-style-type: none"> • Porównanie charakterystyk skojarzeń z markami konkurencyjnymi, • Pytanie konsumentów, co uważają za unikalny aspekt marki. 	<ul style="list-style-type: none"> • Wskazanie zakresu, w jakim skojarzenia związane z marką nie są wspólne z markami konkurencyjnymi, • Określenie skojarzeń, które są źródłem różnicowania reakcji konsumentów.
Zgodność	<ul style="list-style-type: none"> • Porównywanie wzorów skojarzeń różnych konsumentów, • Pytanie konsumentów o spodziewane warunkowe skojarzenia. 	<ul style="list-style-type: none"> • Pokazanie zakresu, w jakim skojarzenia są wspólne, co wpływa na ich korzystność, siłę i unikalność.
Wspomaganie	<ul style="list-style-type: none"> • Porównanie charakterystyk pierwotnych i wtórnych skojarzeń, • Pytanie konsumentów, jakie wnioski wyciągają na temat marki na podstawie pierwotnych skojarzeń. 	<ul style="list-style-type: none"> • Wskazanie zakresu, w którym skojarzenia związane z marką, dotyczące określonej osoby, miejsca, wydarzenia, firmy, kategorii produktów itp., są połączone z innymi skojarzeniami, wytwarzającymi wtórne skojarzenia dla marki.

Postrzegana jakość	<ul style="list-style-type: none"> • Skalowanie cech marki, • Pomiar wieloczynnikowy, • Analiza wyboru. 	<ul style="list-style-type: none"> • Pokazanie relatywnej pozycji cech marki w stosunku do cech marek konkurencyjnych. • Określenie relatywnej pozycji marek konkurencyjnych w odniesieniu do wielu cech jednocześnie oraz identyfikowanie kluczowych wymiarów decydujących o sukcesie marki. • Określenie preferencji konsumentów w odniesieniu do różnych poziomów cech marek.
Lojalność wobec marki	<ul style="list-style-type: none"> • Powtarzalność zakupu, • Dyfuzja zakupów, • Stopa przestawienia, • Stopa satysfakcji/niezadowolenia, • Koszty przestawienia. 	<ul style="list-style-type: none"> • Przeciętna liczba jednostek zakupionych przez 1 nabywcę; przeciętna liczba opakowań zakupionych przez nowych nabywców; przeciętna liczba opakowań zakupionych przez nabywców powtarzających zakup; odsetek nabywców powtarzających zakup w łącznej liczbie nabywców. • Przyrost sprzedaży spowodowany przez nowych nabywców, • Przyrost nabywców powtarzających zakup. • Ilość jednostek czasu, jaki upłynie do chwili przestawienia się użytkownika danej marki na inną. • Procent klientów usatysfakcjonowanych/niezadowolonych oraz przyczyny ich odczuć. • Określenie czy istnieją koszty przestawienia klienta na inną markę, a jeśli tak, to jaka jest ich wielkość.

Źródło: Urbanek, 2002, s. 179-181

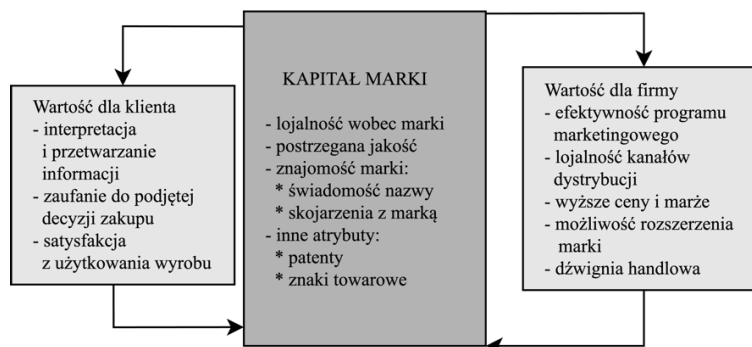
Elementem potencjału konkurencyjnego marki jest również znajomość marki („świadomość istnienia nazwy lub symbolu marki i umiejętność rozpoznania przez potencjalnego konsumenta przynależności marki do określonego segmentu” [Rossiter, Percy, 1987, s. 144, za: Patkowski, 2010, s. 106-107]), przywiązanie do marki („różne stopnie więzi, jaka prowadzi nabywcę do lojalności wobec marki” [Kapferer, 1995, s. 53, za: Patkowski, 2010, s. 109-110]) i postrzegana relacja wartości do ceny (pojmowanie „ogólnej jakości lub wysokich walorów użytkowych produktu oznaczonego daną marką w kontekście ceny” [Patkowski, 2010, s. 116]). Ponadto jest to również wyróżniająca się tożsamość marki (obraz marki, który powstał w świadomości odbiorców jako konsekwencja działań przedsiębiorstwa), adekwatność propozycji marki (umiejętność dostosowania się do niestałych oczekiwań konsumentów), a także dostępność marki i udziały rynkowe (występowanie marki w kanałach dystrybucyjnych oraz jej udział w sprzedaży określonej kategorii) [Tamże, s. 120-125].



Rys. 3.18. Czynniki funkcjonalne kształtujące kapitał marki

Źródło: Patkowski, 2010, s. 44

Analizę składników kapitału marki przeprowadza się za pomocą miar marketingowych zważając na wyznaczony cel pomiaru (Tabela 3.13.). Natomiast czynniki funkcjonalne kształtujące kapitał marki dzieli się na czynniki wewnętrzne, związane z otoczeniem konkurencyjnym oraz otoczeniem globalnym (Rys. 3.18.). Ponadto według Urbanek (Rys. 3.19.) wartości tworzone przez poszczególne elementy kapitału marki stanowią wartości dla klienta (np. satysfakcja z użytkowania wyrobu i zaufanie do podjętej decyzji zakupu) oraz firmy (m.in. lojalność kanałów dystrybucji i możliwość rozszerzenia marki).



Rys. 3.19. Elementy kapitału marki i tworzenie przez nie wartości dla klientów

Źródło: Urbanek, 2002, s. 39

Tabela 3.14. Wartości dostarczane organizacji wynikające z siły marki

Co otrzymujemy?	Od kogo?	Działania	Jaki jest pozytywny lub negatywny wpływ materialny?	Jaki jest pozytywny lub negatywny wpływ niematerialny?	Koszty	Korzyści
Dochody	Klient	Ustalenie ceny i pozostałej kompozycji działań marketingowych.	Stabilność finansowa.	Zwiększenie wartości przedsiębiorstwa.	Wysokie	Wysokie
Poczucie satysfakcji	Klient	Dbalność o potrzeby klienta.	Stabilność finansowa.	Wzrost poziomu wiedzy. Zwiększenie wartości przedsiębiorstwa.	Wysokie	Wysokie
Lojalność	Klient	Badania rynku. Dbalność o potrzeby klienta.	Produkt wyższej jakości, dostosowany do potrzeb klienta, tym samym zwiększający zyskowność.	Wzrost poziomu wiedzy. Poprawa wizerunku przedsiębiorstwa. Zwiększenie wartości przedsiębiorstwa.	Wysokie	Wysokie
Szybka reakcja na działania promocyjne	Klient	Oferowanie produktów zgodnych z potrzebami klientów.	Stabilność finansowa.	Poprawa wizerunku przedsiębiorstwa. Zwiększenie wartości przedsiębiorstwa.	Wysokie	Wysokie

Źródło: Kubiak, 2013, s. 440

Tabela 3.15. Wartości przekazywane przez organizację wynikające z siły marki

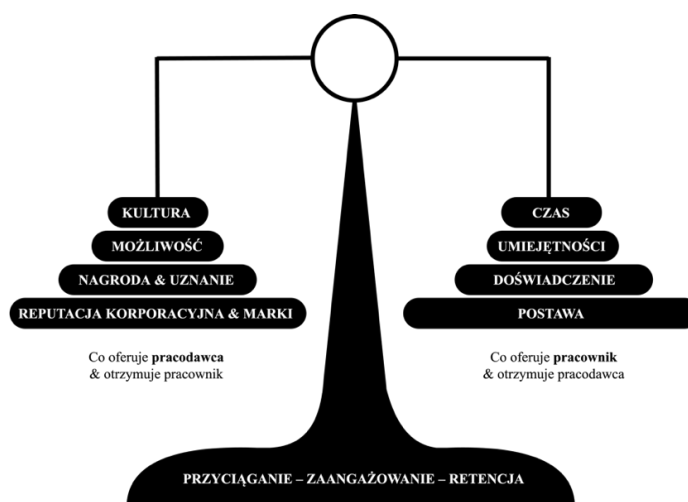
Co dajemy?	Komu?	Na czym polega wzmocnienie wartości?	Koszty	Korzyści
Produkt markowy	Klient	Zwiększa dochody przedsiębiorstwa i zadowolenie klienta.	Wysokie	Wysokie
Wysoka jakość	Klient	Zwiększa dochody przedsiębiorstwa i zadowolenie klienta.	Wysokie	Wysokie
Informacje o produkcie	Klient	Dostarcza klientowi pewności a firmie wiarygodności.	Średnie	Wysokie
Poczucie wyjątkowości	Klient	Poprawia wizerunek organizacji.	Średnie	Wysokie
Poczucie bezpieczeństwa	Klient	Poprawia wizerunek organizacji.	Średnie	Wysokie
Skrócenie czasu podejmowania decyzji	Klient	Zwiększa dochody przedsiębiorstwa, poprawia wizerunek.	Średnie	Wysokie

Źródło: Kubiak, 2013, s. 440

Silna marka może także dostarczać organizacji różnorodne wartości, takie jak dochody, poczucie satysfakcji, lojalność, a także szybka reakcja klientów na działania promocyjne, które wiążą się z wysokimi kosztami oraz korzyściami (Tabela 3.14.). Co więcej, klienci

otrzymują w zamian markowy produkt, wysoką jakość, informacje o produkcie, poczucie wyjątkowości i bezpieczeństwa oraz skrócony czas podejmowania decyzji (Tabela 3.15.).

Na zakończenie warto także zaprezentować model równowagi marki, który prezentuje co pracodawca i pracownik oferują, a także otrzymują na skutek współpracy (Rys. 3.20.). Pracodawca oferuje m.in. kulturę, nagrodę, uznanie, a także reputację korporacyjną oraz marki, podczas gdy pracownik przekazuje m.in. swój czas, umiejętności i doświadczenie.



Rys. 3.20. Model równowagi marki

Źródło: Rosethorn, 2009, s. 42

Ponadto korzyści wynikające ze stosowania działań z zakresu kształtowania wizerunku pracodawcy dla organizacji, pracownika oraz otoczenia zewnętrznego zaprezentowano w Tabeli 3.16.). Zauważa się, też, iż oczekiwania pracowników różnią się ze względu na ich pokolenie. Dla pokolenia X istotna jest kariera, praca i rodzina, pokolenie Y za najbardziej istotne uważa m.in. wyzwania, brak monotonii oraz równowagę praca-życie. Natomiast pokolenie Z zwraca uwagę np. na ciągłą interakcję, możliwość dyktowania warunków dotyczących pracy i komunikację za pomocą nowoczesnych technologii (Tabela 3.17.).

Pokolenie X (1965-1979) to osoby, które są lojalne wobec pracodawcy i godne zaufania. Za pomocą dużego wysiłku dążą do osiągnięcia sukcesu wymagającego od nich poświęcenia na rzecz pracy oraz rzetelnego wykonywania powierzonych obowiązków. Cechuje ich również nieufność wobec władzy, sceptycyzm, pesymizm oraz niecierpliwość. Pokolenie Y (1980-1989) charakteryzuje dobre wykształcenie, zróżnicowane zainteresowania, a także optymizm, inicjatywa oraz innowacyjność. Poszukują oni sławy i fortuny, posiadają nierealistyczne oczekiwania oraz dbają bardziej o własny komfort niż o realizację oczekiwań pracodawcy. Posiadają też słabe umiejętności interpersonalne. Natomiast pokolenie Z nazywane również pokoleniem C (1990 -) od najmłodszych lat posiada dostęp do telefonów

komórkowych, laptopów i Internetu oraz bez problemów może funkcjonować w świecie rzeczywistym, jak i wirtualnym. Ich uwaga jest jednak rozproszona a analiza oraz ocena informacji bardzo nieszczegółowe. Podchodzą oni do życia w bardzo ostrożny, realistyczny i materialistyczny sposób [Wiktorowicz, Warwas, Kuba i in., 2016, s. 21, 28-32].

Tabela 3.16. Korzyści ze stosowania działań z zakresu kształtowania wizerunku pracodawcy

Korzyści ze stosowania działań z zakresu kształtowania wizerunku pracodawcy		
Dla organizacji	Dla pracownika	Dla otoczenia zewnętrznego
<ul style="list-style-type: none"> • Wzrost rozpoznawalności marki pracodawcy przez kandydatów, • Wzrost atrakcyjności podmiotu na rynku pracy, • Wzrost lojalności aktualnych pracowników, • Wzrost zaangażowania aktualnych pracowników, • Wzrost satysfakcji i motywacji aktualnych pracowników, • Ograniczenie problemów z pozyskiwaniem i utrzymywaniem pracowników (fluktuacji kadr), • Wzrost zaufania pracowników do pracodawcy, • Ograniczenie kosztów związanych z rekrutacją pracowników, • Wpływ na politykę zarządzania talentami w przedsiębiorstwie, • Pozytywny odbiór podmiotu przez otoczenie zewnętrzne i interesariuszy przedsiębiorstwa, • Lepsze wyniki finansowe (np. wzrost sprzedaży produktów, usług i wartość marki). 	<ul style="list-style-type: none"> • Możliwość korzystania z dodatkowych świadczeń, • Bezpieczne i higieniczne warunki pracy, • Uznanie i samorealizacja w miejscu pracy, • Wzrost zadowolenia i satysfakcji z pracy, • Dobra opinia o pracodawcy w środowisku pracownika (pracownik w roli ambasadora marki pracodawcy), • Wzrost zaufania pracowników do pracodawcy, • Zaspokojenie potrzeb niższego i wyższego rzędu, • Rozwój kompetencji pracowników. 	<ul style="list-style-type: none"> • Działania przedsiębiorstwa z zakresu CSR wobec społeczności lokalnych, • Wspieranie akcji charytatywnych, • Włączanie pracowników do działań z zakresu wolontariatu pracowniczego, • Eliminowanie negatywnych aspektów zatrudnienia (np. nierówności w wynagrodzeniu, dyskryminacja, molestowanie seksualne i mobbing), • Wzrost zaufania otoczenia zewnętrznego, • Kodeks dobrych praktyk w zakresie polityki kadrowej (inne przedsiębiorstwa mogą się na nim wzorować), • Wspieranie rozwoju gospodarki, • Spadek bezrobocia poprzez tworzenie nowych miejsc pracy.

Źródło: Kampioni-Zawadka, 2018, s. 87

Podsumowując, marka pracodawcy stanowi m.in. zestaw różnorodnych świadczeń, które są gwarantowane przez zatrudnienie i identyfikowane z zatrudniającym przedsiębiorstwem. Głównym celem EB jest natomiast pomoc organizacji w stworzeniu wartości dla interesariuszy. Należy też zaplanować działania i tworzyć spójny wizerunek pracodawcy oraz przekazywać uczciwe informacje i mieć szacunek do swoich odbiorców, gdyż kandydaci powinni być świadomi, że znaleźli pracodawcę, u którego chcieliby pracować. Działania z zakresu EB warunkują wydajność organizacyjną, atrakcyjność pracodawcy oraz produktywność pracowników (na skutek lojalności wobec marki pracodawcy). Istotną rolę w kreowaniu EB odgrywa też m.in. tożsamość organizacji oraz kultura organizacyjna.

Tabela 3.17. Oczekiwania pracowników z różnych pokoleń oraz sposoby ich zaspokajania przez pracodawców

Pokolenie	Oczekiwania przedstawicieli poszczególnych pokoleń	Sposoby zaspokojenia oczekiwań pracowników przez pracodawców przyczyniające się do kształtowania wizerunku atrakcyjnego pracodawcy
X	Ważna jest dla nich kariera	<ul style="list-style-type: none"> • Możliwość szkoleń, stały rozwój, • Awans, • Oceny okresowe i informacja zwrotna, • Wysokie wynagrodzenie za posiadane kompetencje.
	Ważna jest dla nich praca	<ul style="list-style-type: none"> • Podkreślanie wkładu pracowników w rozwój organizacji, zaspokojenie potrzeb wyższego rzędu (przynależności, uznania, samorealizacji), • Mentoring młodszych pokoleń pracowników.
	Ważna jest dla nich rodzina	<ul style="list-style-type: none"> • Zapewnienie równowagi poprzez work-life balance, • Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa w relacjach z pracownikami – inicjatywy dla rodzin pracowników (festyny, pikniki, imprezy rodzinne, benefity dla dzieci pracowników).
Y	Wyzwania i brak monotonii	<ul style="list-style-type: none"> • Ciekawe projekty do realizacji, • Praca twórcza, • Oceny dokonywane za pomocą nowoczesnych technologii, • Nowe możliwości rozwoju, • Szkolenia za pomocą aplikacji internetowych, e-learning, • Awans.
	Cele do realizacji niezbyt odległe w czasie i zbieżne z wartościami pracowników	<ul style="list-style-type: none"> • Informacja zwrotna, • Informowanie o celach organizacji i podkreślanie, gdy są zgodne z celami pracowników i ich wartościami.
	Informacja zwrotna	<ul style="list-style-type: none"> • Oceny przełożonych, ale głównie w formie wsparcia, • Coaching i mentoring, • Nagradzanie za kreatywność.
	Nowoczesne środowisko pracy	<ul style="list-style-type: none"> • Najnowsze narzędzia pracy (laptop, telefon z aplikacjami, tablet), możliwość korzystania z mediów społecznościowych w trakcie pracy.
	Równowaga praca-życie	<ul style="list-style-type: none"> • Programy work-life balance, • Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa, • Elastyczne formy zatrudnienia.
Z	Komunikacja za pomocą nowoczesnych technologii	<ul style="list-style-type: none"> • Wykorzystanie nowoczesnych technik i metod komunikacji na etapie rekrutacji, potem w adaptacji i retencji.
	Ciągła interakcja	<ul style="list-style-type: none"> • Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa, • Etyczne zachowania organizacji.
	Możliwość dyktowania warunków dotyczących pracy	<ul style="list-style-type: none"> • Elastyczne formy zatrudnienia, • Praca zdalna, • Negocjowanie wynagrodzenia, • Motywacja finansowa.
	Dynamizm i brak monotonii	<ul style="list-style-type: none"> • Wielozadaniowość, • Celowe projekty, • Udział w kilku projektach naraz, • Szybki awans, • Promowanie różnorodności.

Źródło: *Kampioni-Zawadka, 2018, s. 186*

Kapitał marki składa się z wielu różnorodnych komponentów, jednak jego fundamentem jest świadomość marki (zdolność rozpoznania lub przypomnienia sobie, iż marka należy do określonej kategorii produktu). Oprócz świadomości marki i skojarzeń z marką (połączenie w pamięci czegokolwiek z marką), jej kapitał składa się także z postrzeganej jakości (atributy zewnętrzne oraz wewnętrzne marki) i lojalności wobec marki (darzenie jej pozytywnymi uczuciami oraz silne zaangażowanie w cykliczny zakup tego samego produktu bądź usługi bez względu na działania konkurencji lub zmiany powstałe w środowisku). Lojalność stanowi również element przewagi konkurencyjnej (warunkuje zwiększone marże i udział na rynku), podobnie jak inne elementy potencjału konkurencyjnego marki, czyli m.in. znajomość oraz przywiązanie do marki, jej wyróżniająca się tożsamość i adekwatność propozycji, a także udziały rynkowe. Czynnikiem kształtującym kapitał marki są natomiast czynniki wewnętrzne, a także te związane z otoczeniem konkurencyjnym oraz globalnym. Co więcej, kapitał marki kształtuje wartości istotne zarówno dla klienta, jak i firmy. Siła marki zapewnia też organizacji m.in. dochody, lojalność klientów oraz poczucie ich satysfakcji. Natomiast klient staje się posiadaczem markowego produktu, czuje się wyjątkowy i bezpieczny, a czas podejmowania przez niego decyzji jest krótszy. W odniesieniu do relacji pomiędzy pracownikiem a pracodawcą warto podkreślić też istotę modelu równowagi marki, zgodnie z którym to co oferuje i otrzymuje pracodawca, a także pracownik równowazy się. Działania z zakresu EB przynoszą też wiele korzyści dla organizacji, pracownika oraz otoczenia zewnętrznego.

Należy również wskazać, iż oczekiwania pracowników różnią się w zależności od ich pokolenia, np. dla pokolenia X istotna jest kariera, praca oraz rodzina. Pokolenie Y lubi wyzwania i brak monotonii, a także oczekuje m.in. równowagi pomiędzy pracą a życiem prywatnym. Natomiast pokolenie Z np. komunikuje się wykorzystując nowoczesne technologie, jest w ciągłej interakcji i może dyktować warunki dotyczące pracy.

Co więcej, wizerunek marki warunkuje przewagę konkurencyjną organizacji, a także wpływa na retencję talentów, która stanowi jeden z elementów ruchliwości pracowniczej. Nie należy jednak postrzegać retencji jako przeciwieństwa płynności zatrudnienia, ponieważ są to zjawiska zależne względem siebie. Organizacje dążą do zatrzymania talentów, które są kluczowe dla organizacji, a zadowolenie pracowników prowadzi do redukcji ich rotacji. Działania z zakresu employer brandingów wspierają zatem retencję talentów oraz wpływają na kształtowanie przewagi konkurencyjnej organizacji. Zjawisko to zostanie omówione szerzej w kolejnym rozdziale, gdzie dokonano analizy zjawiska EB warunkującego lojalność pracowników w polskim sektorze IT opierając się na badaniach własnych.

4. EMPLOYER BRANDING A LOJALNOŚĆ PRACOWNIKÓW W POLSKIM SEKTORZE IT W ŚWIETLE BADAŃ WŁASNYCH

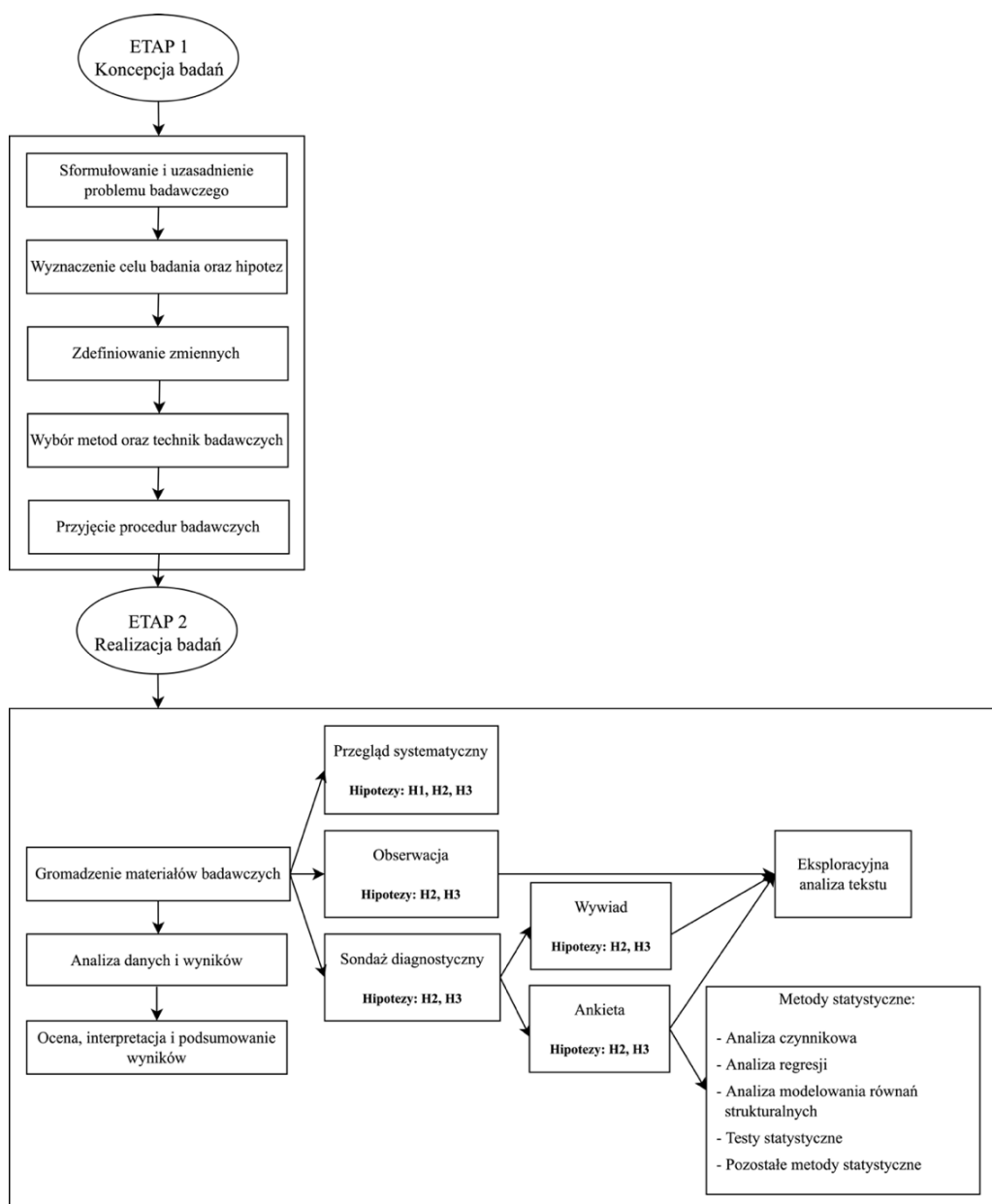
4.1. Metodyka prowadzonych badań

Autorka przeprowadziła badanie empiryczne w celu uzupełnienia sposobu weryfikacji hipotez pomocniczych H2 (warunkowanie związku pomiędzy wizerunkiem marki pracodawcy a przewagą konkurencyjną przez lojalność pracowniczą stanowiącą zmienną mediującą) i H3 (wpływ zadowolenia na zaangażowanie pracowników pełniące funkcję moderującą względem lojalności pracowniczej), a także uzupełniając weryfikację hipotezy głównej (wizerunek marki pracodawcy warunkuje zaangażowanie i zadowolenie pracowników, które wpływają na ich lojalność oraz przyczyniają się do kreowania przewagi konkurencyjnej organizacji w polskim sektorze IT).

W celu wykazania, iż wizerunek marki pracodawcy w polskim sektorze IT kształtuje przewagę konkurencyjną organizacji poprzez budowanie lojalności pracowniczej, a także weryfikacji przyjętej hipotezy głównej oraz hipotez pomocniczych autorka przyjęła schemat procedury badawczej (zawierający szczegółowy opis metodyki badań) zaprezentowany na Rysunku 4.1. W pierwszym etapie sformułowano i uzasadniono problem badawczy, wyznaczono cel badania oraz hipotezy, zdefiniowano zmienne, a także określono metody i techniki wykorzystane podczas gromadzenia materiałów badawczych, za pomocą których podjęto próbę potwierdzenia lub sfalsyfikowania postawionych hipotez. Zaplanowano też przeprowadzenie badania korelacyjnego [Sagan, 2015, s. 275-276] analizując wpływ wizerunku marki pracodawcy na lojalność pracowniczą.

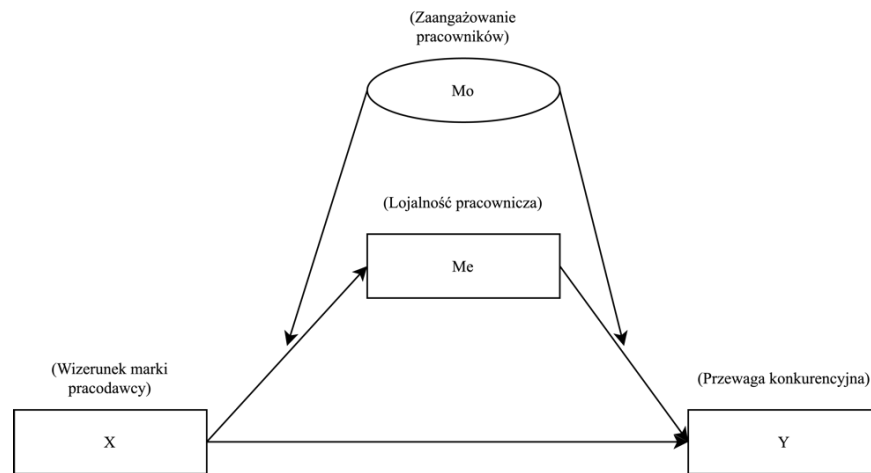
W nawiązaniu do teorii oraz schematów zaprezentowanych na Rysunkach 3.12. i 3.13. należy stwierdzić, że pomiędzy wyznaczonymi zmiennymi, zauważa się ścieżkowy charakter zależności układający je w łańcuchy przyczynowo-skutkowe. Wyróżniono zatem zmienną egzogeniczną X (wizerunek marki pracodawcy) oraz endogeniczną Y (przewaga konkurencyjna). Zmienną mediującą (Me) jest natomiast lojalność pracownicza, która wyjaśnia pozorną zależność pomiędzy zmienną niezależną a zależną. Warunkuje ją zaangażowanie (zmienna moderująca - Mo) (Rys. 4.2.), jak i zadowolenie pracowników [Chwalibóg, 2013, s. 22-23, za: Robak, 2016, s. 82]. Zależność tą wskazują także m.in. Budzanowska-Drzewiecka, Lipińska i Stańczyk, które uważają, że „współczesna

organizacja swoją pozycję konkurencyjną zawdzięcza w dużym stopniu potencjałowi zawodowemu pracowników. Zarówno ich pozyskiwanie, jak i angażowanie w realizację celów firmy jest jednym z kluczowych czynników pozwalających przedsiębiorstwu na skuteczne konkurowanie na rynku” [Budzanowska-Drzewiecka, Lipińska, Stańczyk, 2013, s. 91]. Ponadto silna marka pracodawcy, odpowiednia reputacja, a także wysoki poziom zaangażowania zatrudnionych sprawiają, że organizacja staje się przykładem idealnego pracodawcy, któremu łatwiej jest przyciągnąć i zatrzymać wartościowych pracowników, a w konsekwencji również osiągnąć przewagę konkurencyjną oraz wysokie wyniki finansowe [Stachowska, Zielińska, 2013, s. 593].



Rys. 4.1. Schemat przyjętej procedury badawczej

Źródło: opracowanie własne na podstawie Apanowicz, 2005, s. 51

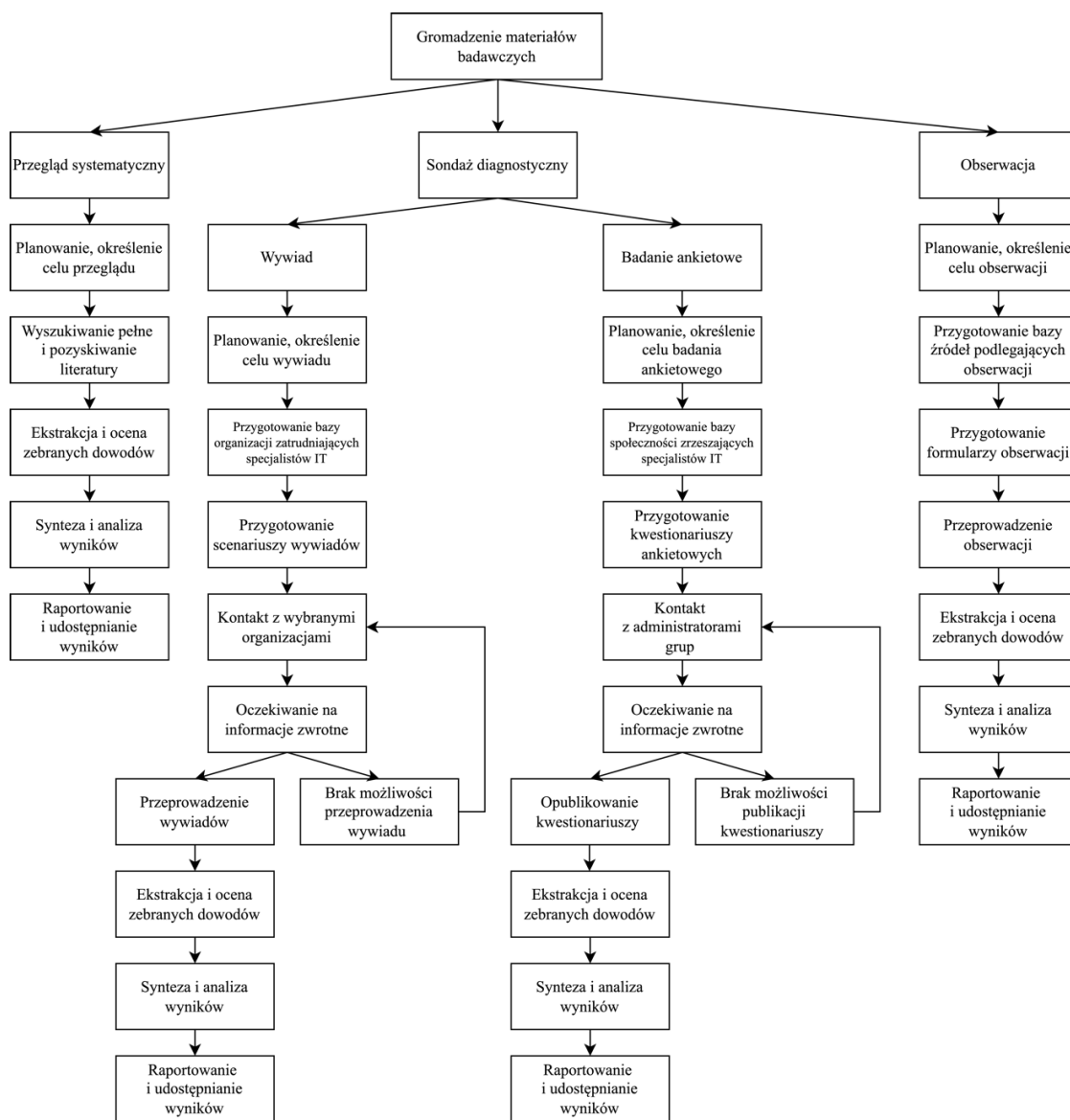


Rys. 4.2. Model ścieżkowy przyjętej procedury badawczej

Źródło: opracowanie własne na podstawie Sagan, 2016, s. 72

Drugą część badania stanowiła jego realizacja. Początkowo zgromadzono materiały badawcze wykorzystując w tym celu wyznaczone techniki i metody. Hipoteza H1 została zweryfikowana poprzez przegląd systematyczny, aby pozyskać obszerne dane na temat badanego zjawiska [Orłowska, Mazur, Łaguna, 2017, s. 363]. Hipotezy H2 oraz H3 były dodatkowo weryfikowane za pomocą badań jakościowych uzupełnionych badaniami ilościowymi w formie obserwacji, a także sondażu diagnostycznego (wywiadów i badania ankietowego). Wykorzystanie wskazanych metod było istotne, jeżeli chodzi o realizację badania, ponieważ za ich pomocą pozyskano bezpośrednie informacje na temat badanych podmiotów. W wyniku przeprowadzonej obserwacji dokonano jakościowej charakterystyki zachowania społeczeństwa w szerokim ujęciu [Skarbek, 2013, s. 60]. Autorka zrealizowała obserwację online (asynchroniczną) umożliwiającą zapoznanie się z materiałem ewoluującym na skutek pojawienia się dalszych komentarzy, a także wzbogaconym o dodatkowe dane (np. graficzne, audio, wideo oraz w postaci linku). Udostępnione informacje mogą być także nieustannie modyfikowane [Miller, 2012, s. 86-87]. Natomiast za pomocą wywiadu zwykłego (kwestionariuszowego) i wywiadu ankietowego (ankiet nienadzorowanych) pozyskano od respondentów określone dane na skutek uprzednio przygotowanych pytań ułożonych w wyznaczonej kolejności. Ponadto badani mogli samodzielnie odpowiadać na pytania [Skarbek, 2013, s. 63-64], w dowolnym czasie oraz w wybranych przez siebie warunkach. Umożliwiło to również znaczną systematyzację pozyskanych informacji i ich miarodajne porównanie. Obserwacja polegała natomiast na monitoringu komunikacji online (głównie wypowiedzi osób zaangażowanych zarówno w działania z zakresu employer brandingu, zarządzania zasobami ludzkimi, jak i IT) oraz innych publikacji dotyczących analizowanego zjawiska (m.in. w postaci raportów).

Wywiady przeprowadzono wśród przedstawicieli organizacji zatrudniających specjalistów sektora IT zaangażowanych w realizację działań z zakresu EB, m.in. reprezentantów kadry zarządzającej, specjalistów ds. marketingu i specjalistów ds. rekrutacji, natomiast respondentami badania ankietowego byli specjaliści sektora IT.



Rys. 4.3. Proces gromadzenia materiałów badawczych

Źródło: opracowanie własne na podstawie Mazur, Orłowska, 2018, s. 237

Szczegółowy proces gromadzenia danych został zaprezentowany na Rysunku 4.3. Podczas przeglądu systematycznego autorka poszukiwała literatury omawiającej proces analizy korelacji wizerunku marki pracodawcy oraz lojalności pracowniczej wpływającej na przewagę konkurencyjną organizacji. Przeprowadzono także sondaż diagnostyczny w postaci wywiadu oraz badania ankietowego. Przygotowano bazę organizacji/społeczności zatrudniających/zrzeszających specjalistów IT i scenariusze wywiadów/kwestionariusze

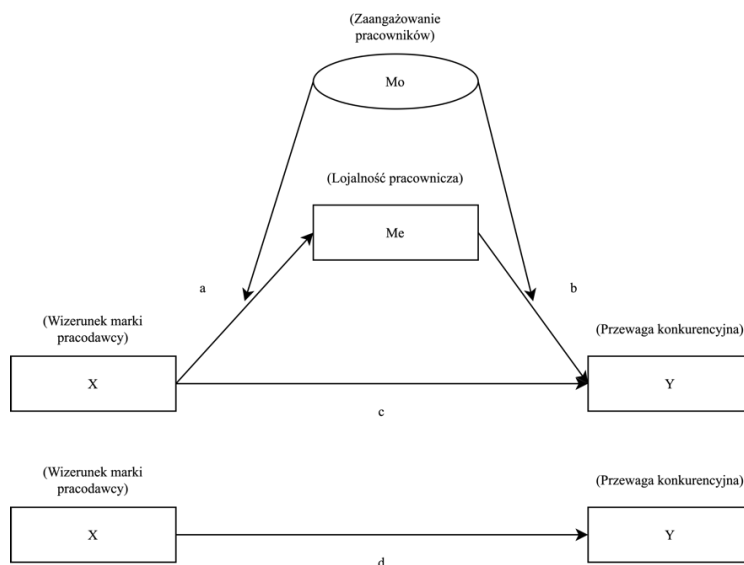
ankietowe, a następnie skontaktowano się z wybranymi organizacjami/administratorami grup oraz przeprowadzono wywiady i opublikowano kwestionariusze ankietowe. Jeżeli chodzi natomiast o obserwację to podobnie jak w przypadku sondażu diagnostycznego przygotowano bazę źródeł podlegających obserwacji, a także formularze badania. Dane zebrane z ankiet, wywiadów oraz obserwacji zostały przeanalizowane za pomocą eksploracyjnej analizy tekstu (text mining). W tym celu opracowano autorski program w oparciu o język Java, gdzie posłużono się narzędziami do analizy morfologicznej tekstu (Morfologik) [GitHub, 2022]. W konsekwencji uzyskano informacje na temat najczęściej wykorzystywanych słów kluczowych (bądź ich sekwencji w przypadku analizy obszernych danych pozyskanych za pomocą obserwacji), na podstawie których (w oparciu o tekst źródłowy) dokonano syntezy danych.

Ponadto dane zebrane z ankiet poddano analizie statystycznej. Przeprowadzono m.in. analizę czynnikową, analizę regresji i analizę modelowania równań strukturalnych uzupełniając weryfikację hipotez H2 i H3, aby poznać zależności pomiędzy wyznaczonymi zmiennymi. Analiza statystyczna została przeprowadzona z użyciem oprogramowania IBM SPSS, wraz z modułem AMOS do przeprowadzenia modelowania równań strukturalnych. Warto zaznaczyć, że do analizy moderowanej mediacji wykorzystano proces autorstwa Andrew F. Hayes, który został zaimportowany do wyżej wymienionego oprogramowania [Processmacro.org, 2022] i omówiony w części „Dodatek A” publikacji „Introduction to Mediation, Moderation, and Conditional Process Analysis. A Regression-Based Approach” [Hayes, 2018, s. 551-612]. Następnie dokonano analizy pozyskanych danych i wyników oraz przeprowadzono ocenę, interpretację, a także podsumowanie uzyskanych rezultatów. Autorka zweryfikowała również czy wśród badanych zmiennych zachodzi moderowana mediacja (Rys. 4.4.). Występuje ona w sytuacji, gdy $X \rightarrow Me \rightarrow Y$ jest determinowana siłą i kierunkiem zmiennej moderującej (Mo) [Sagan, 2016, s. 72]. Należy zatem zastosować zasadę Markowa zakładającą, iż „»dzieci« są niezależne od swoich »przodków« dla ustalonych wartości »rodziców«” [Tamże, s. 66]. Oceniając zachodzący proces mediacji autorka wyznaczy następujące efekty (Rys. 4.4.) [Tamże, s. 68]:

- Bezpośredni efekt wpływu wizerunku marki pracodawcy (X) na przewagę konkurencyjną (Y),
- Pośredni efekt wpływu X – Me i Me – Y,
- Efekt całkowity stanowiący sumę efektu bezpośredniego i pośredniego.

Rysunek 4.4. odzwierciedla dwie sytuacje, które mogą być prawdziwe. Pierwsza, zawiera zmienną mediującą Me wyjaśniającą zależność pomiędzy zmiennymi X oraz Y. Natomiast

druga prezentuje bezpośrednią zależność d między zmiennymi X i Y. Aby przeprowadzić dekompozycję wpływu zmiennej X na Y należy porównać dwa wskazane modele.

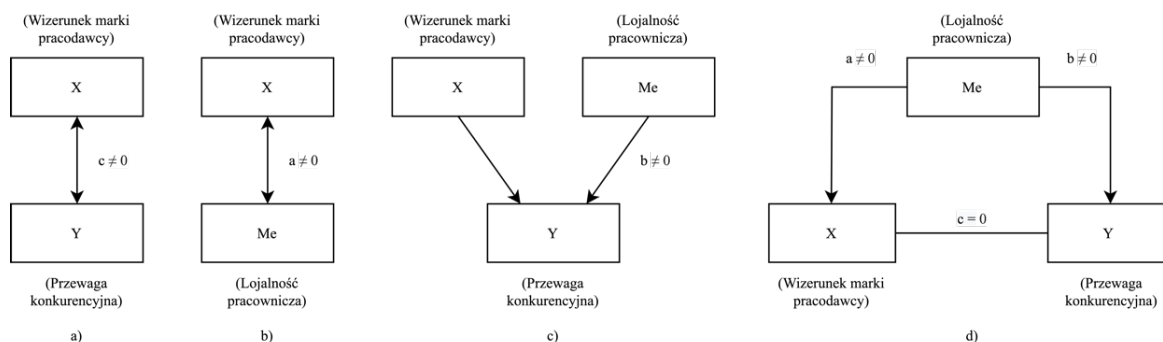


Rys. 4.4. Dekompozycja efektów w mediacji

Źródło: opracowanie własne na podstawie Sagan, 2016, s. 68

W celu poznania dokładnych zależności pomiędzy badanymi zmiennymi należy także (Rys. 4.5.):

- Zweryfikować korelację pomiędzy X i Y,
- Zweryfikować korelację pomiędzy X a Me,
- Ocenić łączny wpływ X i Me na Y,
- Ocenić efekt mediacyjny układu X – Me – Y.



Rys. 4.5. Testowanie efektów mediacji

Źródło: opracowanie własne na podstawie Sagan, 2016, s. 70

Podsumowując, w ocenie mechanizmu moderowanej mediacji powstałej na podstawie hipotezy głównej autorka planowała wykazać efekty i zależności zachodzące pomiędzy analizowanymi zmiennymi, tj. wizerunkiem marki pracodawcy oraz przewagą

konkurencyjną, potwierdzając, że występuje pomiędzy nimi jedynie pozorna zależność, którą wyjaśnia się poprzez lojalność pracowniczą oraz zaangażowanie pracowników. Spodziewanymi wynikami badania, było wykazanie, iż „w polskim sektorze IT wizerunek marki pracodawcy warunkuje zaangażowanie i zadowolenie pracowników, które wpływają na ich lojalność oraz przyczyniają się do kreowania przewagi konkurencyjnej organizacji”.

Przechodząc do prezentacji wyników przeglądu systematycznego, który został przeprowadzony od marca 2020 do lutego 2021 roku, należy wskazać, iż jego pierwszym etapem było planowanie oraz określenie celu, czyli wykazanie, iż wizerunek marki pracodawcy w polskim sektorze IT kształtuje przewagę konkurencyjną organizacji poprzez budowanie lojalności pracowniczej. Następnie autorka zaplanowała przebieg przeglądu i dokonała wyboru baz danych. W badaniu wykorzystano następujące bazy: Google Scholar, Web of Science, Scopus, CEON oraz BazEkon. Autorka postanowiła skupić się na poszukiwaniu publikacji opublikowanych w latach 2010-2020 w oparciu o następujące słowa kluczowe i ich kombinacje:

1) Dla publikacji w języku angielskim:

- „employer branding”,
- „employee loyalty”,
- „path model”.

2) Dla publikacji w języku polskim:

- „employer branding”,
- „lojalność pracownicza”,
- „lojalność pracowników”,
- „model ścieżkowy”.

Zestawienie wyników badań w oparciu o angielskie słowa kluczowe zaprezentowano w Tabeli 4.1. Należy wskazać, iż największą liczbę publikacji zawierała baza Google Scholar. Było to 16 200 dzieł dotyczących zjawiska employer branding, w tym 748 publikacji w języku polskim. Pojęcie „employee loyalty” stanowiło obszar badań dla 16 500 dzieł w języku angielskim i 119 w języku polskim. Powstały też 593 publikacje dotyczące employer branding oraz employee loyalty (w tym 13 w języku polskim). Należy również wskazać, iż tylko w bazie Google Scholar udało się odnaleźć dzieła z zakresu employer branding, employee loyalty, jak i path model. Najmniej pozycji dotyczących pojęć „employer branding” i „employee loyalty” zawierały bazy CEON oraz BazEkon. W bazie Web of Science nie znaleziono natomiast żadnej publikacji w tym obszarze.

Jeżeli chodzi natomiast o publikacje zawierające polskie słowa kluczowe (Tabela 4.2.) to za pomocą bazy Google Scholar wskazano ich najwięcej. Były to 83 dzieła wykorzystujące słowo kluczowe „lojalność pracownicza” (w tym 69 w języku polskim), 421 pozycji odnoszących się do lojalności pracowników (w tym 382 w języku polskim), a także 29 publikacji nawiązujących do haseł „employer branding” i „lojalność pracowników”, (w tym 27 pozycji w języku polskim). Wiele dzieł zawierały także bazy danych, takie jak CEON i BazEkon.

Tabela 4.1. Zestawienie wyników badań (angielskie słowa kluczowe)

Baza danych	Employer branding (EB)	Employee loyalty	Employer branding & Employee loyalty	Employer branding & Employee loyalty & Path model
Google Scholar	16 200 (748 PL)	16 500 (119 PL)	593 (13 PL)	7 (0 PL)
Scopus	1 247	850	24	0
Web of Science	223	148	0	0
CEON	472	136	7	0
BazEkon	352	104	7	0

Źródło: opracowanie własne na podstawie Google Scholar, 2020, Scopus, 2020, Web of Science, 2020, CEON, 2020, BazEkon, 2020

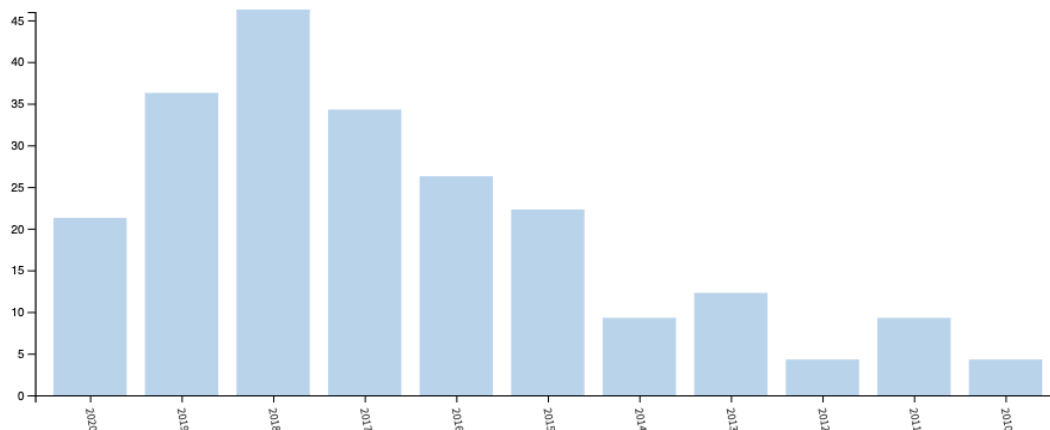
Tabela 4.2. Zestawienie wyników badań (polskie słowa kluczowe)

Baza danych	EB	Lojalność pracowni- cza	Lojalność pracowni- ków	EB Lojalność pracowni- cza	EB Lojalność pracowni- ków	EB Lojalność pracowni- cza Model ścieżkowy	EB Lojalność pracowni- ków Model ścieżkowy
Google Scholar	16 200 (748 PL)	83 (69 PL)	421 (382 PL)	8 (8 PL)	29 (27 PL)	0	0
Scopus	1 247	0	1	0	0	0	0
Web of Science	223	0	0	0	0	0	0
CEON	472	44	114	4	8	0	0
BazEkon	352	30	96	3	6	0	0

Źródło: opracowanie własne na podstawie Google Scholar, 2020, Scopus, 2020, Web of Science, 2020, CEON, 2020, BazEkon, 2020

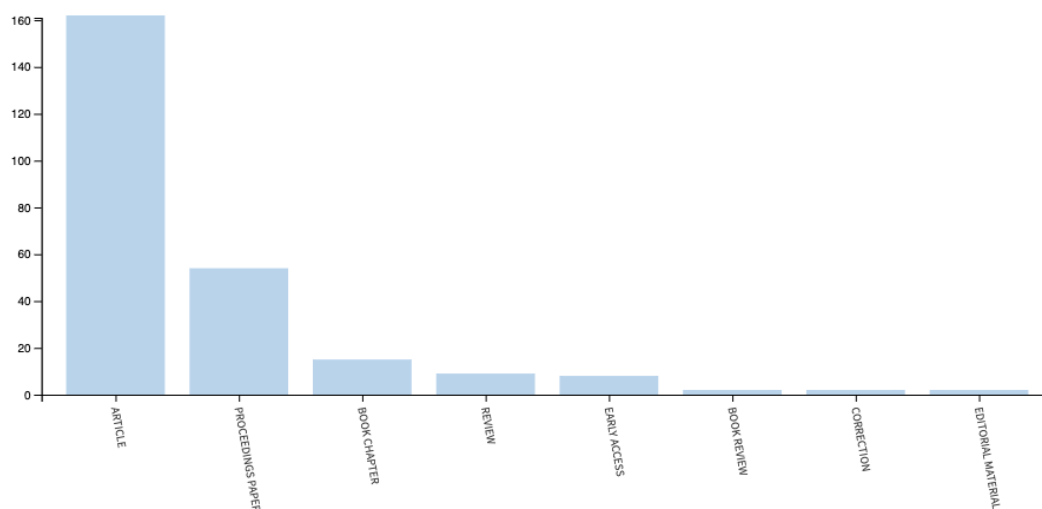
Rysunek 4.6. prezentuje zestawienie lat, w których opublikowano dzieła zawierające słowo kluczowe „employer branding”. Zauważa się naprzemienny wzrost oraz spadek popularności tego pojęcia w latach 2010-2014. Od 2015 roku liczba publikacji stopniowo wzrastała, aż do 2018 roku, a następnie w 2019 roku odnotowano jej spadek. W punkcie

kulminacyjnym było to ponad 45 dzieł (2018 rok). Do sierpnia 2020 roku powstało także ponad 20 publikacji z omawianego obszaru, co również jest dosyć wysokim wynikiem w porównaniu do poprzednich lat.



Rys. 4.6. Zestawienie lat, w których opublikowano pozycje literatury zawierające słowo kluczowe „employer branding”

Źródło: Web of Science, 2020

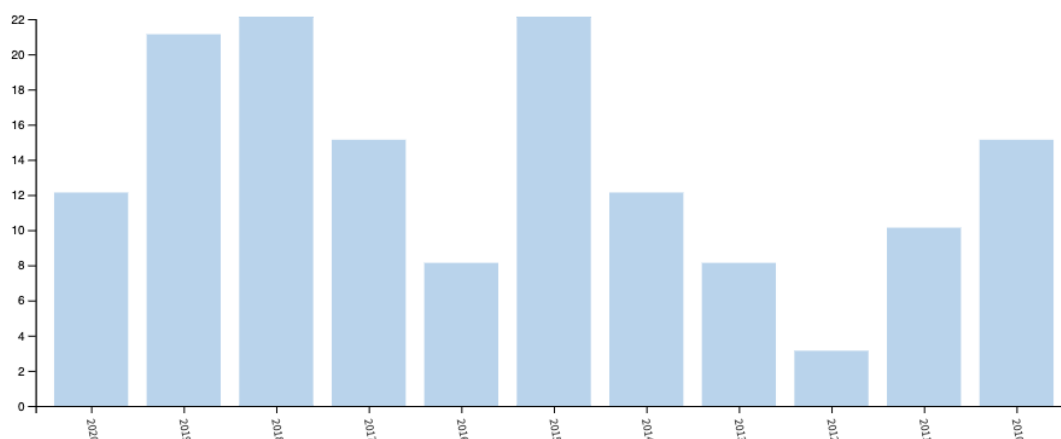


Rys. 4.7. Rodzaje publikacji zawierających słowo kluczowe „employer branding”

Źródło: Web of Science, 2020

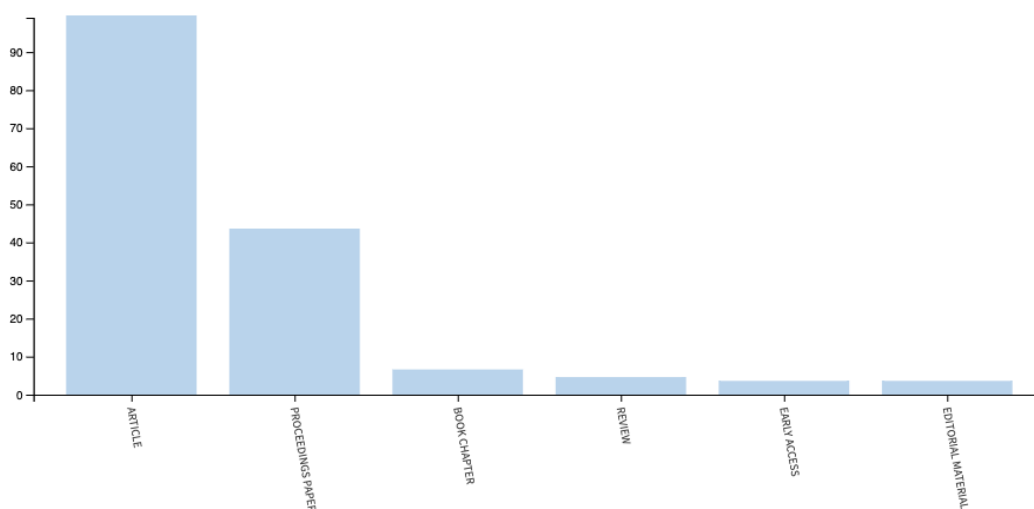
Należy również wskazać (Rys. 4.7.), iż najwięcej publikacji dotyczących employer branding powstało w postaci artykułów (ok. 160), następnie były to materiały konferencyjne (ponad 50) oraz rozdziały w książkach (ponad 10). Co więcej, w ostatnich latach powstało wiele publikacji zawierających słowo kluczowe „employee loyalty”, jedynie w latach 2016-2017 odnotowano spadek liczby dzieł z tego obszaru. Największa liczba publikacji jaką stworzono w ciągu roku wynosiła około 22 dzieła (Rys. 4.8.). Podobnie jak

w przypadku publikacji związanych z pojęciem employer branding, najwięcej publikacji dotyczących pojęcia „employee loyalty” powstało w postaci artykułów, materiałów konferencyjnych i jako rozdziały w książkach (Rys. 4.9).



Rys. 4.8. Zestawienie lat, w których opublikowano pozycje literatury zawierające słowo kluczowe „employee loyalty”

Źródło: *Web of Science, 2020*

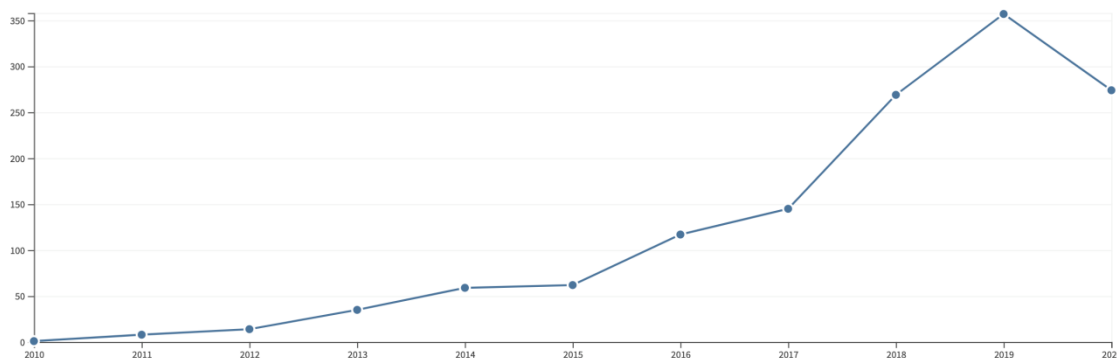


Rys. 4.9. Rodzaje publikacji zawierających słowo kluczowe „employee loyalty”

Źródło: *Web of Science, 2020*

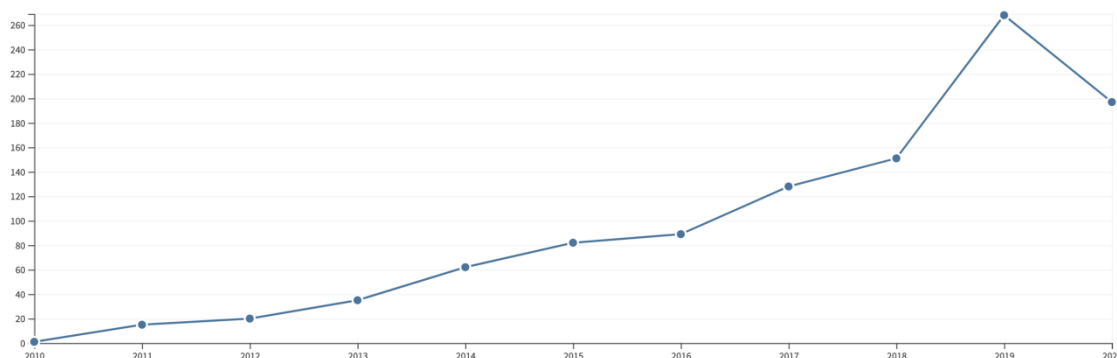
Z biegiem lat suma cytowań zarówno słowa kluczowego „employer branding” jak i „employee loyalty” także wzrastała. Jeżeli chodzi o publikacje z zakresu employer branding to w 2010 roku była to liczba bliska 0 publikacji, w 2014 ponad 50, w 2017 prawie 150, natomiast w 2019 roku ponad 350. W sierpniu 2020 roku suma cytowań również była bardzo wysoka i wynosiła około 275 (Rys. 4.10.). Łącznie publikacje cytowano 901 razy (bez cytowań własnych 776). Natomiast średnia cytawalność dla jednego dzieła wyniosła 6,01 (Web of Science, 2020). Ponadto suma cytowań słowa kluczowego „employee loyalty”

w 2011 roku wyniosła prawie 20 cytowań, w 2015 blisko 80, w 2018 około 150, natomiast w 2019 roku ponad 260 (Rys. 4.11.). Łącznie publikacje cytowano 966 razy (bez cytowań własnych 914), a średnia cytawalność dla jednej z nich wyniosła 7,09 (Web of Science, 2020).



Rys. 4.10. Suma cytowań słowa kluczowego „employer branding” na przestrzeni lat

Źródło: Web of Science, 2020



Rys. 4.11. Suma cytowań słowa kluczowego „employee loyalty” na przestrzeni lat

Źródło: Web of Science, 2020

Przechodząc do analizy najczęściej cytowanych publikacji, które zawierają słowo kluczowe „employer branding” należy wskazać, iż pierwsze miejsce, jeżeli chodzi o całkowitą liczbę cytowań zajmuje dzieło z 2012 roku pt. „Six Principles of Effective Global Talent Management” (1 341 cytowań), a następnie „An integrative review of employer branding and OB theory” (163 cytowania) oraz „Employer Image and Employer Branding: What We Know and What We Need to Know” (132 cytowania) (Tabela 4.3.).

Tabela 4.3. Najczęściej cytowane publikacje zawierające słowo kluczowe „employer branding” wg. Web of Science

Autor (rok)	Tytuł	Opis publikacji	Całkowita liczba cytowań
G.K. Stahl, I. Bjorkman, E. Farndale, S.S. Morris, J. Paauwe, P. Stiles, J. Trevor, P. Wright (2012)	Six Principles of Effective Global Talent Management	(...) aby dowiedzieć się, jak czołowe międzynarodowe firmy radzą sobie z testowaniem talentów, zespół autorów przeanalizował dane jakościowe i ilościowe wiodących firm z wielu branż (...)	1 341
M.R. Edwards (2010)	An integrative review of employer branding and OB theory	(...) celem tego artykułu jest przegląd istniejącej literatury związanej z wyłaniającą się dziedziną employer branding, w celu uzupełnienia wiedzy z perspektywy zarządzania zasobami ludzkimi (...)	163
F. Lievens, J.E. Slaughter (2016)	Employer Image and Employer Branding: What We Know and What We Need to Know	W tym artykule dokonano przeglądu teorii i badań dotyczących wizerunku pracodawcy i employer branding opublikowanych od 2001 roku (...)	132
G. Martin, P.J. Gollan, K. Grigg (2011)	Is there a bigger and better future for employer branding? Facing up to innovation, corporate reputations and wicked problems in SHRM	(...) w tym artykule argumentowano, iż potencjalne skutki employer branding nie zostały jeszcze w pełni zrozumiane, ponieważ obecna teoria i praktyka nie połączyły tego wewnętrznego zastosowania marketingu i branding z kluczowymi programami dotyczącymi reputacji i innowacji przedsiębiorstw wielonarodowych, z których oba znajdują się w centrum innego programu strategicznego - skutecznego ładu korporacyjnego (...)	64
L.V. Rampl, P. Kenning (2014)	Employer brand trust and affect: linking brand personality to employer brand attractiveness	(...) celem autorów jest zlikwidowanie luki badawczej poprzez odwołanie się do modelu wpływu i zaufania marki konsumenckiej, jako sposobie wyjaśnienia atrakcyjności marki pracodawcy (...)	62

Źródło: opracowanie własne na podstawie Web of Science, 2020

Najbardziej cytowaną pozycją, jeżeli chodzi o słowo kluczowe „employee loyalty” jest „An empirical study of employee loyalty, service quality and firm performance in the service industry” (136 cytowań). Kolejnymi pozycjami o dużej liczbie całkowitych cytowań są „Corporate Social Responsibility, Employee Organizational Identification, and Creative Effort: The Moderating Impact of Corporate Ability” (73 cytowania) i „Employee satisfaction, intrapreneurship and firm growth: a model” (59 cytowań) (Tabela 4.4.).

Tabela 4.4. Najbardziej cytowane publikacje zawierające słowo kluczowe „employee loyalty” wg. Web of Science

Autor (rok)	Tytuł	Opis publikacji	Całkowita liczba cytowań
R.W.Y. Yee, A.C.L. Yeung, T.C.E. Cheng (2010)	An empirical study of employee loyalty, service quality and firm performance in the service industry	Patrząc z perspektywy operacyjnej na relacje między lojalnością pracowników a wynikami biznesowymi, zbadano relacje między lojalnością pracowników, jakością usług, satysfakcją klientów, lojalnością klientów i rentownością firmy, a także czynnikami kontekstowymi wpływającymi na te relacje (...)	136
S. Brammer, H.W. He, K. Mellahi (2015)	Corporate Social Responsibility, Employee Organizational Identification, and Creative Effort: The Moderating Impact of Corporate Ability	(...) w tym badaniu argumentowano, iż wpływ CSR na kreatywność pracowników zależy od zdolności korporacyjnej firmy (CA - Corporate Ability) to znaczy od jej doświadczenia w wytwarzaniu i dostarczaniu jej produktów/usług. W szczególności argumentuje się, że CA nie tylko wpływa na identyfikację organizacyjną pracowników, a więc na kreatywność pracowników, ale także na to jak pracownicy reagują na CSR (...)	73
J.A. Antoncic, B. Antoncic (2011)	Employee satisfaction, intrapreneurship and firm growth: a model	(...) celem niniejszego badania jest skupienie się na satysfakcji pracowników (składającej się z czterech wymiarów: ogólnej satysfakcji z pracy; relacji pracowniczych; wynagrodzeń, świadczeń i kultury organizacyjnej; oraz lojalności pracowników), intraprzedsiebiorczości i rozwoju firmy (...)	59
Q.H. Zhu, Y. Hang, J.J. Liu, K.H. Lai (2014)	How is Employee Perception of Organizational Efforts in Corporate Social Responsibility Related to Their Satisfaction and Loyalty Towards Developing Harmonious Society in Chinese Enterprises?	(...) opracowano i przetestowano empirycznie ramy teoretyczne modelujące satysfakcję pracowników jako mediatora i moderatora, w odniesieniu do związku między postrzeganiem przez pracowników działań organizacji z obszaru CSR a ich lojalnością wobec przedsiębiorstw (...)	51
C.C. Chang, C.M. Chiu, C.A. Chen (2010)	The effect of TQM practices on employee satisfaction and loyalty in government	(...) badanie to integruje całkowite praktyki zarządzania jakością poprzez wprowadzenie szkolenia pracowników, upodmiotowienia pracowników, pracy zespołowej, wynagrodzenia pracowników i kierownictwa w teoretyczny model badania satysfakcji i lojalności pracowników w kontekście rządu (...)	45

Źródło: opracowanie własne na podstawie Web of Science, 2020

Tabela 4.5. Publikacje zawierające słowo kluczowe „employer branding” oraz „employee loyalty” wg. CEON i BazEkon

Autor (rok)	Tytuł	Opis publikacji	Trafność
B. Buchelt (2014)	Budowanie wizerunku pracodawcy w sektorze ochrony zdrowia	(...) celem niniejszego artykułu jest próba adaptacji koncepcji budowania marki pracodawcy do warunków działalności tychże organizacji. Wspomniana próba poprzedzona została omówieniem takich kwestii, jak istota koncepcji BMP oraz przesłanki świadczące o potrzebie wdrożenia tej koncepcji w jednostkach sektora ochrony zdrowia.	100% CEON BazEkon
B. Surmacz, A. Bociąga (2011)	Prześwietlony wizerunek	W artykule zaprezentowano employer branding jako szansę dla firm. Omówiono istotę oraz podstawowe cechy employer branding. Przedstawiono opracowanie procesu kształtowania wizerunku pracodawcy. Podano przykładowe korzyści wynikające z employer branding oraz czynniki brane pod uwagę przy wyborze danego pracodawcy przez kandydatów.	24% CEON 22% BazEkon
K. Wojtaszczyk (2011)	Siła marki pracodawców województwa łódzkiego	W opracowaniu przedstawiono wyniki badań własnych, których istotą był pomiar siły marki pracodawców oferujących zatrudnienie na polskim rynku. Odwołano się do danych dotyczących województwa łódzkiego. W oparciu o wypowiedzi 998 osób zatrudnionych w województwie łódzkim zmierzono siłę employer brand pracodawców z regionu oraz wskazano na mocniejsze i słabsze strony (w porównaniu do danych zebranych w skali całego kraju) podmiotów działających w naszym województwie.	9% CEON BazEkon
S. Khalil (2018)	Lojalność pracodawcy w świetle rezultatów studiów literaturowych oraz wyników badań własnych	Celem artykułu jest doprecyzowanie pojęcia „lojalność pracodawcy” oraz określenie najważniejszych atrybutów lojalnego pracodawcy. Na podstawie analizy treści polsko- oraz anglojęzycznych publikacji poświęconych tematyce lojalności, a także badań własnych, autor podjął próbę określenia najważniejszych atrybutów lojalnego pracodawcy oraz sprawdzenia jak ze względu na te cechy pracodawcy są oceniani.	7% CEON BazEkon
K. Wojtaszczyk (2012)	Siła marki polskiego pracodawcy - rezultaty badań empirycznych	(...) obserwując praktykę gospodarczą, postawić trzeba tezę, że przeciętny polski pracodawca niewystarczająco dba o wizerunek marki. Członkowie organizacji nie polecają instytucji, poszukują innych miejsc zatrudnienia, mają niską motywację. Siła employer brand jest zatem słaba. By założenie to potwierdzić, odniesiono się do rezultatów badań empirycznych przeprowadzonych przez autorkę wśród 5410 pracujących Polaków, których praktycznym celem był pomiar wizerunku i siły employer brand pracodawców, oferujących zatrudnienie na polskim rynku pracy.	6% CEON BazEkon

J. Dolecińska (2016)	Wpływ formy zatrudnienia na lojalność pracowników	(...) celem artykułu jest prezentacja wykorzystywanych form zatrudnienia oraz analiza ich wpływu na lojalność pracowników w organizacji (...)	5% CEON BazEkon
A. Lipka, A. Giszterowicz (2018)	Innowacje w gospodarowaniu kapitałem ludzkim w organizacji - próba typologii	(...) duża liczba innowacji oraz ich zróżnicowany charakter skłaniają do podjęcia próby ich typologii, co stanowi cel niniejszego rozdziału. Problem badawczy brzmi: Czy innowacje w GKL w organizacji da się ująć w kategorii innowacji wyróżnionych w literaturze przedmiotu? Odpowiedź na to pytanie to rozwinięcie tezy, iż specyfika GKL organizacji (związana z obiektem/podmiotem tego gospodarowania) implikuje potrzebę doprecyzowania/poszerzenia najczęściej stosowanych i przywoływanych przez ekonomistów kategorii innowacji (...)	1% CEON BazEkon

Źródło: opracowanie własne na podstawie CEON, 2020, BazEkon, 2020

Kolejnym etapem badania było wskazanie publikacji, które zawierają zarówno słowo kluczowe „employer branding”, jak i „employee loyalty” (Tabela 4.5.). Trafność 100% została wskazana w dwóch bazach danych (CEON i BazEkon) dla dzieła pt. „Budowanie wizerunku pracodawcy w sektorze ochrony zdrowia”. Jego celem jest próba dostosowania koncepcji budowania marki pracodawcy do warunków działalności omawianych organizacji. Kolejny odsetek trafności był już znacznie mniejszy. Publikacja „Prześwietlony wizerunek” posiadała 24% trafności wg. CEON oraz 22% wg. BazEkon, a dla pozycji „Siła marki pracodawców województwa łódzkiego” odsetek ten wyniósł 9% dla dwóch baz.

Tabela 4.6. Publikacje zawierające słowo kluczowe „employer branding” oraz „lojalność pracownicza” wg. CEON

Autor (rok)	Tytuł	Opis publikacji	Trafność
A. Winnicka-Wejs, A. Pietruszka (2015)	Kształtowanie employer branding na polskim rynku pracy – przykłady	W artykule przedstawiono istotę employer branding. Scharakteryzowano egzogeniczne i endogeniczne uwarunkowania zarządzania marką pracodawcy. Wskazano istotną rolę działań w ramach marketingu personalnego w kształtowaniu wizerunku organizacji jako pracodawcy. Dokonano analizy opinii odbiorców wewnętrznych wizerunku wybranych firm, zawartych na portalu internetowym www.gowork.pl . Opisano zjawisko tzw. „białych” i „czarnych” list pracodawców w Polsce. Zaprezentowano praktyczne przykłady kształtowania wewnętrznego i zewnętrznego wizerunku pracodawców na polskim rynku pracy.	100%

S. Khalil (2018)	Lojalność pracodawcy w świetle rezultatów studiów literaturowych oraz wyników badań własnych	Celem artykułu jest doprecyzowanie pojęcia „lojalność pracodawcy” oraz określenie najważniejszych atrybutów lojalnego pracodawcy (...)	2%
J. Dolecińska (2016)	Wpływ formy zatrudnienia na lojalność pracowników	(...) celem artykułu jest prezentacja wykorzystywanych form zatrudnienia oraz analiza ich wpływu na lojalność pracowników w organizacji (...)	2%
A. Lipka, A. Giszterowicz (2018)	Innowacje w gospodarowaniu kapitałem ludzkim w organizacji - próba typologii	(...) duża liczba innowacji oraz ich zróżnicowany charakter skłaniają do podjęcia próby ich typologii, co stanowi cel niniejszego rozdziału (...)	2%

Źródło: opracowanie własne na podstawie CEON, 2020

Tabela 4.7. Publikacje zawierające słowo kluczowe „employer branding” oraz „lojalność pracowników” wg. CEON

Autor (rok)	Tytuł	Opis publikacji	Trafność
J. Dolecińska (2016)	Wpływ formy zatrudnienia na lojalność pracowników	(...) celem artykułu jest prezentacja wykorzystywanych form zatrudnienia oraz analiza ich wpływu na lojalność pracowników w organizacji (...)	100%
A. Krawczyk (2015)	Kształtowanie wizerunku pracodawcy z wyboru	(...) celem artykułu jest wskazanie – na podstawie badań wtórnych – czynników decydujących o atrakcyjności pracodawcy oraz korzyści wynikających z posiadania długoterminowej strategii employer branding na polskim rynku.	36%
B. Surmacz, A. Bociąga (2011)	Prześwietlony wizerunek	W artykule zaprezentowano employer branding jako szansę dla firm (...)	31%
K. Wielicka- Gańczarczyk (2019)	Factors affecting the image of hospitals – literature analysis	W artykule przedstawiono wyniki badań literaturowych dotyczących czynników odpowiedzialnych za wizerunek utrzymywany przez przedsiębiorstwa, takie jak szpitale w Polsce. Główną częścią tak utrzymywanego wizerunku jest wizerunek organizacji jako pracodawcy. Stąd w niniejszym artykule zidentyfikowano czynniki wpływające na postrzeganie szpitali na rynku pracy. W tym przypadku identyfikacja wymagań jest pierwszym etapem trzyetapowego badania poświęconego kreowaniu wizerunku.	12%
A. Albrychiewicz- Słocińska, E. Robak (2017)	Pozyskiwanie pracowników z pokolenia Y - wybrane praktyki organizacyjne z zakresu marketingu rekrutacyjnego	(...) celem artykułu jest analiza praktyk stosowanych przez wybrane polskie organizacje w odniesieniu do pozyskiwania pracowników oraz ich ocena pod kątem dopasowania do wartości i oczekiwań przedstawicieli pokolenia Y.	12%

K. Wielicka-Gańczarczyk (2019)	Factors Affecting the Image of Hospitals - Literature Analysis	W artykule przedstawiono wyniki badań literaturowych dotyczących czynników odpowiedzialnych za wizerunek utrzymywany przez przedsiębiorstwa, takie jak szpitale w Polsce (...)	11%
S. Khalil (2018)	Lojalność pracodawcy w świetle rezultatów studiów literaturowych oraz wyników badań własnych	Celem artykułu jest doprecyzowanie pojęcia „lojalność pracodawcy” oraz określenie najważniejszych atrybutów lojalnego pracodawcy (...)	9%
K. Wojtaszczyk (2012)	Siła marki polskiego pracodawcy - rezultaty badań empirycznych	(...) obserwując praktykę gospodarczą, postawić trzeba tezę, że przeciętny polski pracodawca niewystarczająco dba o wizerunek marki (...)	8%

Źródło: opracowanie własne na podstawie CEON, 2020

Poszukując publikacji zawierających słowa kluczowe, takie jak „employer branding” oraz „lojalność pracownicza” należy wskazać, iż największą trafność (100%) posiadało dzieło pt. „Kształtowanie employer branding na polskim rynku pracy – przykłady”. Przedstawiono w nim m.in. istotę EB, omówiono uwarunkowania zarządzania marką pracodawcy i podkreślono kluczową rolę działań z zakresu marketingu personalnego w kształtowaniu wizerunku organizacji jako pracodawcy. Trafność kolejnych pozycji, takich jak np. „Lojalność pracodawcy w świetle rezultatów studiów literaturowych oraz wyników badań własnych” i „Wpływ formy zatrudnienia na lojalność pracowników” była bardzo słaba oraz wynosiła 2% (Tabela 4.6.).

Prezentując publikacje, które zawierają słowa kluczowe, takie jak „employer branding” oraz „lojalność pracowników” należy wskazać, iż 100% trafności posiadała pozycja pt. „Wpływ formy zatrudnienia na lojalność pracowników”, gdzie przedstawiono stosowane formy zatrudnienia oraz analizowano ich wpływ na lojalność pracowników. Natomiast kolejne publikacje osiągnęły trafność na poziomie 36% („Kształtowanie wizerunku pracodawcy z wyboru”), 31% („Prześwietlony wizerunek”) oraz mniej (Tabela 4.7.).

Podsumowując wyniki badań uzyskane za pomocą bazy CEON należy wskazać, iż:

- publikacje „Prześwietlony wizerunek” i „Siła marki polskiego pracodawcy - rezultaty badań empirycznych” zawierają słowa kluczowe „employer branding” i „lojalność pracowników” oraz „employer branding” i „employee loyalty”,
- publikacja „Innowacje w gospodarowaniu kapitałem ludzkim w organizacji - próba typologii” zawiera słowa kluczowe „employer branding” i „lojalność pracownicza” oraz „employer branding” i „employee loyalty”,

- publikacje „Lojalność pracodawcy w świetle rezultatów studiów literaturowych oraz wyników badań własnych” i „Wpływ formy zatrudnienia na lojalność pracowników” zawierają słowa kluczowe „employer branding” i „lojalność pracowników” oraz „employer branding” i „employee loyalty”, a także „employer branding” i „lojalność pracownicza”.

Tabela 4.8. Publikacje zawierające słowo kluczowe „employer branding” oraz „lojalność pracownicza” wg. BazEkon

Autor (rok)	Tytuł	Opis publikacji	Trafność
S. Khalil (2018)	Lojalność pracodawcy w świetle rezultatów studiów literaturowych oraz wyników badań własnych	Celem artykułu jest doprecyzowanie pojęcia „lojalność pracodawcy” oraz określenie najważniejszych atrybutów lojalnego pracodawcy (...)	100%
J. Dolecińska (2016)	Wpływ formy zatrudnienia na lojalność pracowników	(...) celem artykułu jest prezentacja wykorzystywanych form zatrudnienia oraz analiza ich wpływu na lojalność pracowników w organizacji (...)	100%
A. Lipka, A. Giszterowicz (2018)	Innowacje w gospodarowaniu kapitałem ludzkim w organizacji - próba typologii	(...) duża liczba innowacji oraz ich zróżnicowany charakter skłaniają do podjęcia próby ich typologii, co stanowi cel niniejszego rozdziału (...)	66%

Źródło: opracowanie własne na podstawie BazEkon, 2020

Tabela 4.9. Publikacje zawierające słowo kluczowe „employer branding” oraz „lojalność pracowników” wg. BazEkon

Autor (rok)	Tytuł	Opis publikacji	Trafność
J. Dolecińska (2016)	Wpływ formy zatrudnienia na lojalność pracowników	(...) celem artykułu jest prezentacja wykorzystywanych form zatrudnienia oraz analiza ich wpływu na lojalność pracowników w organizacji (...)	100%
B. Surmacz, A. Bociąga (2011)	Prześwietlony wizerunek	W artykule zaprezentowano employer branding jako szansę dla firm (...)	29%
A. Albrychiewicz-Słocińska, E. Robak (2017)	Pozyskiwanie pracowników z pokolenia Y - wybrane praktyki organizacyjne z zakresu marketingu rekrutacyjnego	(...) celem artykułu jest analiza praktyk stosowanych przez wybrane polskie organizacje w odniesieniu do pozyskiwania pracowników oraz ich ocena pod kątem dopasowania do wartości i oczekiwań przedstawicieli pokolenia Y.	12%
K. Wielicka-Gańczarczyk (2019)	Factors Affecting the Image of Hospitals - Literature Analysis	W artykule przedstawiono wyniki badań literaturowych dotyczących czynników odpowiedzialnych za wizerunek utrzymywany przez przedsiębiorstwa, takie jak szpitale w Polsce (...)	11%
S. Khalil (2018)	Lojalność pracodawcy w świetle rezultatów studiów literaturowych oraz wyników badań własnych	Celem artykułu jest doprecyzowanie pojęcia „lojalność pracodawcy” oraz określenie najważniejszych atrybutów lojalnego pracodawcy (...)	8%

K. Wojtaszczyk (2012)	Siła marki polskiego pracodawcy - rezultaty badań empirycznych	(...) obserwując praktykę gospodarczą, postawić trzeba tezę, że przeciętny polski pracodawca niewystarczająco dba o wizerunek marki (...)	7%
-----------------------	--	---	----

Źródło: opracowanie własne na podstawie BazEkon, 2020

Analizując publikacje zawierające słowa kluczowe „employer branding” oraz „lojalność pracownicza” wg. bazy danych BazEkon (Tabela 4.8.) należy wskazać, iż największą trafność (100%) posiadała pozycja „Lojalność pracodawcy w świetle rezultatów studiów literaturowych oraz wyników badań własnych” oraz „Wpływ formy zatrudnienia na lojalność pracowników”. Natomiast trafność kolejnej publikacji, tj. „Innowacje w gospodarowaniu kapitałem ludzkim w organizacji - próba typologii” wyniosła 66%.

Dokonując analizy dzieł zawierających słowa kluczowe, takie jak „employer branding” oraz „lojalność pracowników” należy wskazać, iż największą trafność (100%) osiągnęła pozycja „Wpływ formy zatrudnienia na lojalność pracowników”. Natomiast kolejne 29% („Prześwietlony wizerunek”) i 12% („Pozyskiwanie pracowników z pokolenia Y - wybrane praktyki organizacyjne z zakresu marketingu rekrutacyjnego”) (Tabela 4.9.).

Podsumowując informacje uzyskane za pomocą bazy BazEkon należy wskazać, iż:

- publikacje „Prześwietlony wizerunek” i „Siła marki polskiego pracodawcy - rezultaty badań empirycznych” zawierają słowa kluczowe „employer branding” i „lojalność pracowników” oraz „employer branding” i „employee loyalty”,
- publikacja „Innowacje w gospodarowaniu kapitałem ludzkim w organizacji - próba typologii” zawiera słowa kluczowe „employer branding” i „lojalność pracownicza” oraz „employer branding” i „employee loyalty”,
- publikacje „Lojalność pracodawcy w świetle rezultatów studiów literaturowych oraz wyników badań własnych” i „Wpływ formy zatrudnienia na lojalność pracowników” zawierają słowa kluczowe „employer branding” i „lojalność pracowników”, „employer branding” oraz „employee loyalty”, a także „employer branding” i „lojalność pracownicza”.

Porównując wyniki badań przeprowadzonych z wykorzystaniem baz BazEkon i CEON zauważa się, iż są one zbliżone, jednak zmianie mógł ulec odsetek procentowy dotyczący trafności określonych publikacji związanej z wyszukiwanymi słowami kluczowymi.

Następnie wskazano pozycje literatury, które zawierają słowa kluczowe „employer branding” oraz „lojalność pracowników” (Tabela 4.10.), a także „employer branding” i „lojalność pracownicza” (Tabela 4.11.). Warto zauważyć, iż jedynie publikacja pt. „Wpływ formy zatrudnienia na lojalność pracowników” zawiera słowa kluczowe „employer

branding” i „lojalność pracownicza” oraz „employer branding” i „lojalność pracowników”. Co więcej, autorka dokonała zestawienia pozycji znajdujących się w co najmniej dwóch bazach danych. Łącznie było to 10 dzieł, a w tym trzy publikacje, takie jak „Lojalność pracodawcy w świetle rezultatów studiów literaturowych oraz wyników badań własnych”, „Wpływ formy zatrudnienia na lojalność pracowników” i „Pozyskiwanie pracowników z pokolenia Y - wybrane praktyki organizacyjne z zakresu marketingu rekrutacyjnego”, które znalazły się w trzech bazach, tj. CEON, BazEkon oraz Google Scholar (Tabela 4.12.).

Tabela 4.13. prezentuje natomiast dzieła zawierające słowa kluczowe „employer branding”, „employee loyalty” oraz „path model” wg. Google Scholar. Ich dokładna analiza zostanie zaprezentowana w dalszej części niniejszego rozdziału.

Tabela 4.10. Publikacje zawierające słowo kluczowe „employer branding” oraz „lojalność pracowników” wg. Google Scholar (język polski)

Autor (rok)	Tytuł	Opis publikacji
J. Dolecińska (2016)	Wpływ formy zatrudnienia na lojalność pracowników	(...) celem artykułu jest prezentacja wykorzystywanych form zatrudnienia oraz analiza ich wpływu na lojalność pracowników w organizacji (...)
U. Zając-Pałdyna (2019)	Działania z zakresu wizerunku przedsiębiorstwa skierowane do pracowników	(...) celem artykułu jest analiza działań podejmowanych przez przedsiębiorstwa w obszarze wizerunku pracodawcy, których adresatami są pracownicy (...)
A. Dewalska-Opitek, J. Strzelczyk-Łucka (2012)	Znaczenie Employer Brandingu w procesie zarządzania talentami przedsiębiorstwa w świetle wyników badań empirycznych	(...) na tle przedstawionych rozważań teoretycznych, dotyczących znaczenia employer branding w zarządzaniu talentami, interesująca poznawczo wydaje się być jego empiryczna weryfikacja za pomocą badań bezpośrednich, co stanowiło cel części empirycznej pracy (...)
A. Albrychiewicz-Słocińska, E. Robak (2017)	Pozyskiwanie pracowników z pokolenia Y-wybrane praktyki organizacyjne z zakresu marketingu rekrutacyjnego	(...) celem artykułu jest analiza praktyk stosowanych przez wybrane polskie organizacje w odniesieniu do pozyskiwania pracowników oraz ich ocena pod kątem dopasowania do wartości i oczekiwań przedstawicieli pokolenia Y.
K. Jodłowska (2015)	Budowa lojalności pracowników w firmie rodzinnej.	W pracy omówiono problematykę zarządzania zasobami ludzkimi ze szczególnym uwzględnieniem specyficznych uwarunkowań mających wpływ na politykę personalną w firmach rodzinnych. Zwrócono uwagę na najważniejszy element rozwoju firmy i budowania jej przewagi konkurencyjnej jakim jest jej personel. Podkreślono znaczenie szkoleń pracowników i możliwości ich rozwoju jako sposobu na zatrzymanie w firmie najlepszych pracowników.

Źródło: opracowanie własne na podstawie Google Scholar, 2020, CEON, 2020, Dewalska-Opitek, Strzelczyk-Łucka, 2012, s. 10

Tabela 4.11. Publikacje zawierające słowo kluczowe „employer branding” oraz „lojalność pracownicza” wg. Google Scholar (język polski)

Autor (rok)	Tytuł	Opis publikacji
J. Dolecińska (2016)	Wpływ formy zatrudnienia na lojalność pracowników	(...) celem artykułu jest prezentacja wykorzystywanych form zatrudnienia oraz analiza ich wpływu na lojalność pracowników w organizacji (...)
S. Khalil (2018)	Lojalność pracodawcy w świetle rezultatów studiów literaturowych oraz wyników badań własnych	Celem artykułu jest doprecyzowanie pojęcia „lojalność pracodawcy” oraz określenie najważniejszych atrybutów lojalnego pracodawcy (...)
D. Turek (2013)	Rola zachowań obywatelskich w kreowaniu wewnętrznego wizerunku pracodawcy	W artykule zaprezentowano związki pomiędzy kreowaniem wewnętrznego wizerunku a organizacyjnymi zachowaniami obywatelskimi. Wskazano, że zachowania wykraczające poza rolę zawodową mogą być jednym z ważnych elementów budujących wizerunek pracodawcy (...)
J.M. Moczyłowska (2013)	Błędy w zarządzaniu relacjami z pracownikami jako wewnętrzne źródło kryzysu w organizacji	(...) celem rozdziału jest diagnoza głównych potencjalnych źródeł kryzysu występujących w obszarze zarządzania relacjami z pracownikami (...)
A. Winnicka-Wejs, A. Pietruszka (2015)	Kształtowanie employer branding na polskim rynku pracy – przykłady	W artykule przedstawiono istotę employer branding (...)

Źródło: opracowanie własne na podstawie Google Scholar, 2020, CEON, 2020, Moczyłowska, 2013a, s. 346

Tabela 4.12. Zestawienie omawianych publikacji wg. CEON, BazEkon i Google Scholar

Autor (rok)	Tytuł	Słowa kluczowe	Bazy danych, w których znajduje się publikacja
B. Surmacz, A. Bociąga (2011)	Prześwietlony wizerunek	„employer branding” i „employee loyalty”, „employer branding” i „lojalność pracowników”	CEON BazEkon
K. Wojtaszczyk (2012)	Siła marki polskiego pracodawcy - rezultaty badań empirycznych	„employer branding” i „employee loyalty”, „employer branding” i „lojalność pracowników”	CEON BazEkon
A. Lipka, A. Giszterowicz (2018)	Innowacje w gospodarowaniu kapitałem ludzkim w organizacji - próba typologii	„employer branding” i „employee loyalty”, „employer branding” i „lojalność pracownicza”	CEON BazEkon

S. Khalil (2018)	Lojalność pracodawcy w świetle rezultatów studiów literaturowych oraz wyników badań własnych	„employer branding” i „employee loyalty”, „employer branding” i „lojalność pracowników”, „employer branding” i „lojalność pracownicza”	CEON BazEkon Google Scholar
J. Dolecińska (2016)	Wpływ formy zatrudnienia na lojalność pracowników	„employer branding” i „employee loyalty”, „employer branding” i „lojalność pracowników”, „employer branding” i „lojalność pracownicza”	CEON BazEkon Google Scholar
B. Buchelt (2014)	Budowanie wizerunku pracodawcy w sektorze ochrony zdrowia	„employer branding” i „employee loyalty”	CEON BazEkon
K. Wojtaszczyk (2011)	Siła marki pracodawców województwa łódzkiego	„employer branding” i „employee loyalty”	CEON BazEkon
A. Winnicka-Wejs, A. Pietruszka (2015)	Kształtowanie employer branding na polskim rynku pracy – przykłady	„employer branding” i „lojalność pracownicza”	Google Scholar CEON
K. Wielicka-Gańczarczyk (2019)	Factors affecting the image of hospitals - literature analysis	„employer branding” i „lojalność pracowników”	CEON BazEkon
A. Albrychiewicz-Słocińska, E. Robak (2017)	Pozyskiwanie pracowników z pokolenia Y - wybrane praktyki organizacyjne z zakresu marketingu rekrutacyjnego	„employer branding” i „lojalność pracowników”	CEON BazEkon Google Scholar

Źródło: opracowanie własne na podstawie CEON, 2020, BazEkon, 2020, Google Scholar, 2020

Tabela 4.13. Publikacje zawierające słowo kluczowe „employer branding”, „employee loyalty” oraz „path model” wg. Google Scholar

Autor (rok)	Tytuł	Opis publikacji
A. Sharma (2017)	Exploring the antecedents and consequences of Employer branding	(...) w zakresie tego artykułu zamierzano zbadać wpływ employer branding na zachowanie pracowników w pracy w postaci zachowań obywatelskich organizacji.
G.M. Dłudla, S. Dlamini (2018)	Does brand orientation lead to brand loyalty among senior and top management in a South African business-to-business organisation?	(...) celem niniejszego badania jest zbadanie wpływu orientacji marki na lojalność wobec marki i role odgrywane przez zaangażowanie i zaufanie do marki w mediacji wpływu na południowoafrykańskie środowisko B2B (...)

L.V. Ngo, N.P. Nguyen, K.T. Huynh, G. Gregory, P.H. Cuong (2019)	Converting internal brand knowledge into employee performance	(...) niniejszy artykuł ma na celu wniesienie wkładu do literatury dotyczącej wewnętrznego brandingu poprzez stwierdzenie, że podczas gdy wewnętrzna wiedza o marce (IBK - Internal Brand Knowledge) jest niezbędna do przekształcenia wizji marki w rzeczywistość marki, nie jest to wiedza o marce jako taka, ale jej integracja z innymi aspektami dotyczącymi marki oraz klienta, które zmierzają do ponadprzeciętnej wydajności pracowników (...)
A. Ellison (2013)	Internal Brand Training in the Learning Industry	(...) celem tego badania jest zbadanie zaangażowania w wewnętrzne szkolenie marki i wyniki biznesowe w branży edukacyjnej (...)
L. Ek, E.H. Erliden, A. Wernlund (2018)	Internal Branding: An Exploratory Case Study of the IT consultancy sector in Jönköping	(...) celem tej pracy jest zbadanie jak branding wewnętrzny jest wykorzystywany w sektorze doradztwa IT w Jönköping oraz w jaki sposób praktyki HR z zakresu Szkolenia i Komunikacji mogą promować inicjatywy z zakresu brandingu wewnętrznego, aby wpływać na wspierane przez markę postawy i zachowania pracowników (...)
K.M. Shockley, C.R. Smith, E.A. Knudsen (2017)	The Impact of Work-Life Balance on Employee Retention	(...) celem tego rozdziału jest podsumowanie badań związanych z kwestiami zawodowo-życiowymi oraz retencją (...)
C.I.N.P. Silva (2019)	How are employees engaged to the brand where they work for?	(...) niniejsze badanie ma na celu analizę wpływu i efektów zaangażowania pracowników na relację pracownik/marke, poprzez zrozumienie czy pracownicy działają jako klienci zaangażowani w markę, w której pracują i czy kierują się oni kapitałem marki pracowniczej. Ostatnim wyzwaniem jest uświadomienie sobie, czy są oni zdolni być dobrowolnymi ambasadorami marki, zwiększając w ten sposób reputację i świadomość marki (...)

Źródło: opracowanie własne na podstawie Google Scholar, 2020, Sharma, 2017, s. 2, Dłudla, Dlamini, 2018, s. 1, Ngo, Nguyen, Huynh, Gregory, Cuong, 2019, s. 273, Ellison, 2013, s. 8, Ek, Erliden, Wernlund, 2018, s. 5, Shockley, Smith, Knudsen, 2017, s. 513, Silva, 2019, s. IV

Tabela 4.14. Analiza publikacji - Exploring the antecedents and consequences of Employer branding (Sharma)

Autor	A. Sharma
Rok publikacji	2017
Tytuł w języku polskim	Badanie przyczyn i konsekwencji Employer brandingu

Hipotezy/Pytania badawcze	<p>Propozycja 1: Skojarzenie z marką pracodawcy będzie pozytywnie kojarzyć się z employer brandingiem.</p> <p>Propozycja 2: Kultura organizacji będzie pozytywnie kojarzyć się z employer brandingiem.</p> <p>Propozycja 3: Możliwości w zakresie innowacyjności pracowników będą pozytywnie kojarzyć się z employer brandingiem.</p> <p>Propozycja 4: Pozytywny przekaz ustny na temat marki pracodawcy będzie pozytywnie kojarzyć się z employer brandingiem.</p> <p>Propozycja 5: Świadomość marki pracodawcy będzie pozytywnie kojarzyć się z employer brandingiem.</p> <p>Propozycja 6: Potencjalny wzrost i możliwości awansu zawodowego będą pozytywnie kojarzyć się z employer brandingiem.</p> <p>Propozycja 7: Silny employer branding będzie prowadzić do zachowań obywatelskich organizacji wobec przełożonego, współpracowników i organizacji.</p> <p>Propozycja 8: Employer branding będzie pośredniczyć w relacji między (a) skojarzeniem z marką pracodawcy (b) kulturą organizacyjną (c) możliwościami w zakresie innowacyjności pracowników (d) pozytywnym przekazem ustnym (c) świadomością marki pracodawcy (d) potencjalnym wzrostem i awansem zawodowym i zachowaniem obywatelskim organizacji.</p>
Próba badawcza	Literatura przedmiotu (dotycząca zachowań organizacji, marketingu i zarządzania zasobami ludzkimi)
Metody analizy	Przegląd literatury i analiza
Wyniki	(...) employer branding odnosi się do projekcji organizacji jako najlepszego miejsca pracy. Artykuł omawia teoretyczne podstawy budowania employer branding (..) W niniejszym artykule omówiono lukę, proponując wpływ (a) skojarzenia z marką pracodawcy (b) kultury organizacyjnej (c) możliwości w zakresie innowacyjności pracowników (d) pozytywnego przekazu ustnego (c) świadomości marki pracodawcy (d) potencjalnego wzrostu i awansu zawodowego na employer branding, który dodatkowo wpływa na zachowania obywatelskie organizacji (...)
Wnioski	(...) przegląd literatury i analiza sugerują ograniczone badania w zakresie odkrywania przyczyn i konsekwencji employer branding (..) uwaga koncepcyjna dotycząca roli rekrutacji społecznej w employer branding sugeruje integrację tych dwóch w celu przyciągnięcia najlepszych z pożądanymi talentów (...)

Źródło: opracowanie własne na podstawie Sharma, 2017

Tabela 4.15. Analiza publikacji - Does brand orientation lead to brand loyalty among senior and top management in a South African business-to-business organisation? (Dludla, Dlamini)

Autor	G.M. Dludla, S. Dlamini
Rok publikacji	2018
Tytuł w języku polskim	Czy orientacja na markę prowadzi do lojalności wobec marki wśród kierownictwa wyższego i najwyższego szczebla w południowoafrykańskiej organizacji typu business-to-business?
Hipotezy/Pytania badawcze	<p>H1: Orientacja na markę ma wpływ na zaangażowanie wobec marki w kontekście B2B.</p> <p>H2: Orientacja na markę ma wpływ na zaufanie do marki w kontekście B2B.</p> <p>H3: Zaangażowanie wobec marki ma wpływ na lojalność wobec marki w kontekście B2B.</p> <p>H4: Zaufanie do marki ma wpływ na lojalność wobec marki w kontekście B2B.</p>
Próba badawcza	(...) kwestionariusze wypełniło 261 kierowników najwyższego i wyższego szczebla organizacji B2B w Afryce Południowej (...)
Metody analizy	(...) w tym badaniu zastosowano modelowanie równań strukturalnych i inteligentną metodę cząstkowych najmniejszych kwadratów, aby zbadać związki między konstruktami (...)

Wyniki	(...) badanie to dostarcza empirycznych dowodów na to, że orientacja na markę ma pozytywny i znaczący związek z zaangażowaniem i zaufaniem do marki. Również to zaangażowanie i zaufanie do marki mają pozytywne i znaczące relacje z lojalnością wobec marki w kontekście południowoafrykańskiego B2B (...)
Wnioski	(...) oznacza to, że organizacje działające w środowisku B2B powinny skupić się na orientacji na markę i opracować strategię marki, które uznają znaczenie zaufania i zaangażowania wobec marki.

Źródło: opracowanie własne na podstawie Dłudla, Dlamini, 2018

Tabela 4.16. Analiza publikacji - Converting internal brand knowledge into employee performance (Ngo, Nguyen, Huynh, Gregory, Cuong)

Autor	L.V. Ngo, N.P. Nguyen, K.T. Huynh, G. Gregory, P.H. Cuong
Rok publikacji	2019
Tytuł w języku polskim	Przekształcanie wewnętrznej wiedzy o marce w wydajność pracowników
Hipotezy/Pytania badawcze	H1: Identyfikacja marki pracowników (EBI - Employee Brand Identification) i zachowanie obywatelskie marki (BCB - Brand Citizenship Behaviour) będą kolejno pośredniczyć w działaniu wewnętrznej znajomości marki (IBK – Internal Brand Knowledge) na wydajność pracowników. H2: EBI i zachowanie zorientowane na klienta (COB - Customer-Oriented Behaviour) będą kolejno pośredniczyć w działaniu IBK na wydajność pracowników.
Próba badawcza	(...) hipotezy przetestowano empirycznie na próbie 697 osób z branży usług w Wietnamie (...)
Metody analizy	(...) zaproponowane hipotezy zostały przetestowane na kilka sposobów. Po pierwsze, PLS-SEM zastosowano w SmartPLS 3.0, nieparametrycznym podejściu opartym na regresji OLS, zaprojektowanym w celu maksymalizacji wyjaśnionej wariancji (...) po drugie przeprowadzono kontrolę odporności poprzez wykonanie fsQCA, metody teoriomnogościowej, która bada, w jaki sposób zmienne (warunki przyczynowe) łączą się we wszystkie możliwe konfiguracje stanów binarnych (tj. obecność lub nieobecność), aby wyjaśnić pożądany wynik (...)
Wyniki	(...) wyniki wskazują na sekwencyjny model mediacji, w którym wiedza o marce pracowników wpływa na wydajność pracowników (zarówno obiektywne jak i subiektywne miary) za pośrednictwem EBI, BCB i COB. Znajomość marki przez pracowników skutkuje wyższymi poziomami EBI; to poczucie identyfikacji motywuje wtedy pracowników do angażowania się w zachowania marki związane z pracownikami i skoncentrowane na kliencie (BCB i COB), co z kolei sprzyja wydajności pracowników (...)
Wnioski	(...) firmy powinny rozumieć, że IBK może nie skutkować bezpośrednio wysokim poziomem wydajności usług, a zamiast tego powinny przyjąć kulturę samonapędzających się pozytywnych postaw związanych z marką, które motywują pracowników do angażowania się w BCB i COB, które są zgodne z ich poczuciem siebie (...)

Źródło: opracowanie własne na podstawie Ngo, Nguyen, Huynh, Gregory, Cuong, 2019

Tabela 4.17. Analiza publikacji - Internal Brand Training in the Learning Industry (Ellison)

Autor	A. Ellison
Rok publikacji	2013
Tytuł w języku polskim	Wewnętrzne Szkolenie Marki w Branży Edukacyjnej
Hipotezy/Pytania badawcze	H1: Orientacja na naukę zwiększa zaangażowanie w wewnętrzne szkolenie marki. H2: Wewnętrzne szkolenie marki zwiększa zaangażowanie pracowników wobec marki. H3: Zaangażowanie pracowników wobec marki poprawia wyniki biznesowe.
Próba badawcza	(...) 102 osoby reprezentujące 51 firm z branży edukacyjnej (...)

Metody analizy	(...) model i hipotezy testowano przy użyciu modelowania ścieżki PLS (częstkowych najmniejszych kwadratów) (...)
Wyniki	(...) ponownie określony model pokazał, że szkolenie dotyczące marki wpływa bezpośrednio na zaangażowanie pracowników wobec marki i poprawę wyników biznesowych. Uczenie się bezpośrednio wpływa na szkolenie pracowników na temat marki i zaangażowanie pracowników wobec marki. Zaangażowanie pracowników wobec marki wpływa bezpośrednio na wyniki biznesowe. Orientacja na naukę wpływa pośrednio na poprawę wyników biznesowych. Największy wpływ na poprawę wyników biznesowych miało szkolenie dotyczące marki (...)
Wnioski	(...) firmy z branży edukacyjnej muszą skupić się na brandingu wewnętrznym i inwestowaniu w szkolenia pracowników dotyczące marki, aby poprawić wyniki biznesowe (...) Wyniki potwierdzają, że wewnętrzne szkolenie dotyczące marki może prowadzić do poprawy wyników biznesowych (...)

Źródło: opracowanie własne na podstawie Ellison, 2013

Tabela 4.18. Analiza publikacji - Internal Branding: An Exploratory Case Study of the IT consultancy sector in Jönköping (Ek, Erliden, Wernlund)

Autor	L. Ek, E.H. Erliden, A. Wernlund
Rok publikacji	2018
Tytuł w języku polskim	Branding Wewnętrzny: Eksploracyjne Studium Przypadku sektora doradztwa IT w Jönköping
Hipotezy/Pytania badawcze	Q1: W jaki sposób sektor doradztwa IT w Jönköping wykorzystuje wewnętrzny branding? Q2: W jaki sposób praktyki HR z zakresu Szkolenia i Komunikacji Wewnętrznej promują branding wewnętrzny, aby wpłynąć na postawy i zachowania pracowników wspierane przez markę?
Próba badawcza	(...) wybrane firmy Koneo, Pdb, Invid, Knowit i Consid działają w sektorze doradztwa IT w Jönköping. Autorzy tej pracy nawiązali interakcję z wybranymi firmami, przeprowadzając wywiady z menedżerami w ich biurach, aby uzyskać informacje o ich strategiach w ramach brandingu wewnętrznego (IB - Internal Branding) na potrzeby niniejszej rozprawy. Wybrane firmy są różnej wielkości, jednak łącznie obejmują minimum 70, a maksymalnie 2000 pracowników (...)
Metody analizy	(...) niniejsza teza oparta jest na jakościowej metodzie badawczej z filozofią interpretatywistyczną. Ponadto jest to eksploracyjne studium przypadku sektora doradztwa IT w Jönköping. Główna technika gromadzenia danych empirycznych obejmowała częściowo ustrukturyzowane wywiady z analizą narracyjną (...)
Wyniki	(...) poprzednia literatura sugerowała, że praktyki HR z zakresu Szkolenia i Komunikacji mogą promować inicjatywy w ramach brandingu wewnętrznego, aby wpłynąć na pracowników, żeby przyjęli postawy i zachowania wspierające markę. Ustalenia wskazały, że można to uznać za prawdziwe w sektorze doradztwa IT w Jönköping na podstawie wywiadów z wybranymi firmami (...)
Wnioski	(...) można wyciągnąć jeden główny wniosek, że wybrane firmy argumentowały, że korzystały z obu praktyk HR dotyczących Szkolenia i Komunikacji. Obejmowały one dni konferencji edukacyjnych, spotkania grupowe i intranety oparte na markach (...)

Źródło: opracowanie własne na podstawie Ek, Erliden, Wernlund, 2018

Tabela 4.19. Analiza publikacji - The Impact of Work-Life Balance on Employee Retention (Shockley, Smith, Knudsen)

Autor	K.M. Shockley, C.R. Smith, E.A. Knudsen
Rok publikacji	2017
Tytuł w języku polskim	Wpływ Równowagi Między Życiem Zawodowym i Prywatnym Na Retencję Pracowników

Hipotezy/Pytania badawcze	(...) organizacje rozpoznają teraz znaczenie zajmowania się obawami pracowników dotyczącymi życia zawodowego i prywatnego. Takie postępowanie nie tylko poprawia samopoczucie pracowników (...), ale także wiąże się z wynikami organizacji w zakresie przyciągania i zatrzymywania największych talentów (...)
Próba badawcza	Literatura przedmiotu (badania dotyczące kwestii życia zawodowego i prywatnego oraz retencji)
Metody analizy	Przegląd literatury i metaanaliza
Wyniki	(...) związek między kwestiami zawodowo-życiowymi oraz retencją pracowników niekoniecznie jest prosty, ale kształtują go moderatory (np. główne znaczenie kultury, płci, pracy i rodziny) oraz rodzaj formalnej lub nieformalnej polityki wsparcia, jaką oferuje organizacja (...)
Wnioski	(...) wpływ formalnej polityki organizacyjnej wydaje się w różny sposób odnosić do retencji, w zależności od tego, czy dostępność lub wykorzystanie polityki jest przedmiotem badania (...)

Źródło: opracowanie własne na podstawie Shockley, Smith, Knudsen, 2017

Tabela 4.20. Analiza publikacji - How are employees engaged to the brand where they work for? (Silva)

Autor	C.I.N.P. Silva
Rok publikacji	2019
Tytuł w języku polskim	Jak pracownicy są zaangażowani w markę, gdzie pracują?
Hipotezy/Pytania badawcze	H1: Zaangażowanie pracowników ma pozytywny związek z czynnikiem przetwarzania poznawczego. H2: Zaangażowanie pracowników ma pozytywny związek z czynnikiem przywiązania. H3: Zaangażowanie pracowników ma pozytywny związek z czynnikiem aktywacji. H4: Zaangażowanie pracowników ma pozytywny związek z poparciem marki. H5: Zaangażowanie pracowników ma pozytywny związek z wiernością wobec marki. H6: Zaangażowanie pracowników ma pozytywny związek ze spójnym zachowaniem marki.
Próba badawcza	(...) przeprowadzono analizę ilościową w celu rozwinięcia i pomiaru zaangażowania pracowników i tych efektów w czterech dużych portugalskich przedsiębiorstwach (...)
Metody analizy	(...) przedstawiono statystykę opisową i zrealizowaną eksploracyjną analizę czynnikową prezentując i interpretując jej główne wyniki. Na koniec relacje wymiarów niezależnych i zależnych zbadano za pomocą analizy regresji wielorakiej (...)
Wyniki	(...) wyniki wykazały, że identyfikacja, zaangażowanie i lojalność pracownika odgrywają znaczącą rolę w zaangażowaniu pracowników, którzy promują pozytywne zachowania marki (...)
Wnioski	(...) na podstawie wyników badania ustalono, że menedżerowie i marketerzy powinni skoncentrować swoje wysiłki na kreowaniu i utrzymywaniu zaangażowanych pracowników, aby skutecznie prowadzić pozytywne zachowania pracowników poprzez markę, a tym samym generować ambasadorów marki (...)

Źródło: opracowanie własne na podstawie Silva, 2019

Autorka dokonała porównania wybranej literatury przedmiotu (Tabela 4.14.-Tabela 4.20.) w oparciu o wyznaczone kryteria (Tabela 4.21.). Należy wskazać, iż żadna z pozycji nie spełniła wszystkich wymagań. Publikacje nie nawiązywały do polskiego rynku, a w dziele pt. „The Impact of Work-Life Balance on Employee Retention” nie odwołano się

do żadnego z badanych kryteriów. Co więcej, tylko jedna pozycja, czyli „Internal Branding: An Exploratory Case Study of the IT consultancy sector in Jönköping” dotyczyła branży IT oraz jedynie w trzech dziełach tj. „Does brand orientation lead to brand loyalty among senior and top management in a South African business-to-business organisation?”, „Internal Brand Training in the Learning Industry” i „How are employees engaged to the brand where they work for?” nawiązano do employer brandingu (wizerunku marki), lojalności pracowniczej/pracowników, modelu ścieżkowego i wpływu wizerunku marki na lojalność pracowników.

Biorąc pod uwagę uzyskane wyniki, wskazuje się, że cztery przedstawione publikacje są najbardziej odpowiednie, jeżeli chodzi o analizę zjawiska omawianego w niniejszej rozprawie. Należy także podkreślić, iż autorce nie udało się odnaleźć dzieł, w których próbowano rozwiązać przyjęty problem badawczy oraz wyznaczyć takie same bądź podobne hipotezy. Świadczy to o innowacyjności podjętego tematu.

Podsumowując wykorzystanie omówionych baz danych należy wskazać, iż Google Scholar zawierało najwięcej publikacji związanych z tematem niniejszej rozprawy doktorskiej. Natomiast bazy CEON oraz BazEkon posiadały dzieła przede wszystkim w języku polskim. Co więcej, za pomocą bazy Web of Science nie udało się pozyskać publikacji zawierających polskie słowa kluczowe, a jedynie poszczególne słowa kluczowe w języku angielskim, tj. „employer branding” oraz „employee loyalty” bez możliwości odnalezienia dzieł, które posiadają dwa wybrane słowa. Za jego pomocą uzyskano jednak ogólne statystyki dotyczące badanych słów kluczowych, co umożliwiło precyzyjniejsze zbadanie wyznaczonego obszaru i jego rozwoju na przestrzeni lat.

Autorka zrezygnowała także z prezentacji obszerniejszych wyników wyszukiwania pozyskanych za pomocą bazy Scopus, ponieważ nie udało jej się wyznaczyć publikacji zawierających słowa kluczowe, takie jak „employer branding”, „employee loyalty” oraz „path model”, podobnie jak słów kluczowych w języku polskim. Wyszukano tylko jedno dzieło zawierające słowo kluczowe „lojalność pracowników”. Co więcej, w porównaniu do innych baz danych niemożliwe było wyselekcjonowanie publikacji, np. za pomocą trafności wyników wyszukiwania dotyczących poszukiwanych słów kluczowych, a jedynie w oparciu o cytowalność danego dzieła, co w konsekwencji nie przyczyniłoby się do rozwiązania wyznaczonego problemu badawczego.

Odnosząc się natomiast do hipotez pomocniczych należy wskazać, iż w omawianych publikacjach (Tabela 4.21.), wykazano prawdziwość hipotezy H1, tj. że „pozytywny wizerunek pracodawcy stanowi zasób kategorii VRIO” (oprócz publikacji autorstwa Shockley, Smith i Knudsen), podobnie jak hipotezy H3 zgodnie z którą „zadowolenie

wpływa na zaangażowanie pracowników, które pełni funkcję moderującą względem lojalności pracowniczej” (z wyjątkiem publikacji Ngo, Nguyen, Huynh, Gregory i Cuong oraz Shockley, Smith i Knudsen). Co więcej, hipoteza H2 wskazująca, że „związek pomiędzy wizerunkiem marki pracodawcy a przewagą konkurencyjną jest warunkowany przez lojalność pracowniczą stanowiącą zmienną mediującą” została przyjęta w publikacjach autorstwa Sharma, Dłudla i Dlamini, Ellison oraz Ek, Erliden i Wernlund.

Tabela 4.21. Porównanie wybranej literatury przedmiotu

Szczegółowe informacje	Sharma A.	Dłudla G.M., Dlamini S.	Ngo L.V., Nguyen N.P., Huynh K.T., Gregory G., Cuong P.H.	Ellison A.	Ek L., Erliden E.H., Wernlund A.	Shockley K.M., Smith C.R., Knudsen E.A.	Silva C.I.N.P.
Rok powstania	2017	2018	2019	2013	2018	2017	2019
Branża IT	NIE	NIE	NIE	NIE	TAK	NIE	NIE
Polski rynek	NIE	NIE	NIE	NIE	NIE	NIE	NIE
Employer branding (wizerunek marki)	TAK	TAK	TAK	TAK	TAK	NIE	TAK
Lojalność pracownicza/pracowników	TAK	TAK	NIE	TAK	TAK	NIE	TAK
Model ścieżkowy	NIE	TAK	TAK	TAK	NIE	NIE	TAK
Wpływ wizerunku marki na lojalność pracowników	TAK	TAK	NIE	TAK	TAK	NIE	TAK

Źródło: opracowanie własne na podstawie Sharma, 2017, Dłudla, Dlamini, 2018, Ngo, Nguyen, Huynh, Gregory, Cuong, 2019, Ellison, 2013, Ek, Erliden, Wernlund, 2018, Shockley, Smith, Knudsen, 2017, Silva, 2019

Kolejną częścią niniejszego badania było przeprowadzenie obserwacji. Autorka zrealizowała monitoring komunikacji online (głównie wypowiedzi osób zaangażowanych zarówno w działania z zakresu employer branding, zarządzania zasobami ludzkimi, jak i IT), a także innych publikacji dotyczących analizowanego zjawiska (m.in. w postaci raportów). Autorzy, których treści zostały poddane analizie wyznaczono na podstawie stopnia ich zaangażowania we wskazane obszary.

Specjalistów IT wybrano w oparciu o ranking najlepszych blogów z zakresu IT spełniających założone wymagania (m.in. dotyczyły polskiego rynku IT i nie stanowiły

podmiotu gospodarczego zajmującego się głównie obsługą klientów lub sprzedażą produktów, gdzie blog był jedynie dodatkiem do prowadzonej działalności) oraz zostały wskazane przez organizacje, takie jak IT-Leaders [IT-Leaders, 2019] i TeamQuest [TeamQuest, 2018]. Byli to:

- Małgorzata Łyczywek, Autorka bloga flynerd.pl,
- Maciej Aniserowicz, Współautor bloga devstyle.pl,
- Bartek Dybowski, Autor bloga nafrontendzie.pl,
- Paweł Mansfeld, Autor bloga mansfeld.pl,
- Łukasz Dudziński, Autor bloga strefakodera.pl,
- Mateusz Kupilas, Autor bloga javadevmatt.pl.

Badano też wypowiedzi specjalistów z zakresu EB, którzy zostali wybrani na podstawie listy prelegentów dwóch istotnych konferencji EB w 2020 roku, tj. EB Show 2020 oraz Employer Branding Summit 2020 i w oparciu o przyjęte założenia (osoby działające na polskim rynku EB oraz HR, które nie stanowiły podmiotu gospodarczego zajmującego się głównie obsługą klientów lub sprzedażą produktów, gdzie blog był jedynie dodatkiem do prowadzonej działalności). Są oni Autorami prezentowanych blogów lub współuczestniczą w ich powstaniu:

- Barbara Zych, Autorka bloga barbarazych.com,
- Piotr Bucki, Autor bloga bucki.pro,
- Maja Gojtowska, Autorka bloga gojtowska.com,
- Zyta Machincka, Autorka bloga candidateexperience.pl,
- Adrian Martinez, Współautor bloga hrembassy.pl,
- Dagmara Pakulska, Autorka bloga dagmarapakulska.pl,
- Daria Siwka, Autorka bloga bardzohr.pl,
- Urszula Zając-Pałdyna, Autorka bloga hrnaobcasach.pl,
- Anna Macnar, Współautorka bloga hrminstitute.pl,
- Paulina Mazur, Autorka bloga paulinamazur.com.

Podczas analizy poszukiwano wypowiedzi wspomnianych Autorów w oparciu o następujące słowa kluczowe (wraz z ich odmianami w języku polskim):

1. Słowa kluczowe poszukiwane w oparciu o dostępną wyszukiwarkę treści:
 - IT,
 - Zadowolenie pracowników (employee satisfaction),
 - Zadowolenie pracownicze (employee satisfaction),

- Zaangażowanie pracowników (employee engagement),
- Zaangażowanie pracownicze (employee engagement),
- Wizerunek marki (employer branding - stosowany także w komunikacji prowadzonej w języku polskim i z wykorzystaniem skrótu „EB”),
- Lojalność pracownicza (employee loyalty),
- Lojalność pracowników (employee loyalty),

2. Słowa kluczowe poszukiwane w przypadku braku dostępnej wyszukiwarki i w oparciu o bezpośrednią analizę treści:

- IT,
- Zadowolenie (satisfaction),
- Zaangażowanie (engagement),
- Wizerunek marki (employer branding - stosowany także w komunikacji prowadzonej w języku polskim i z wykorzystaniem skrótu „EB”),
- Lojalność (loyalty).

Ponadto korzystano z dostępnych na stronach internetowych kategorii i hashtagów, które ułatwiały poszukiwanie pożądaných treści (np. employer branding, wizerunek pracodawcy, marka pracodawcy, budowanie zaangażowania czy employer branding w Polsce). Łącznie przeprowadzono analizę treści zamieszczonych na 16 stronach opublikowanych od 2017 do września 2021 roku. Poszukiwano wypowiedzi Autorów i ogólnej wiedzy unikając m.in. wywiadów, case study, analizy konkretnych przykładów, a także opisów wydarzeń oraz narzędzi. Jedynie podczas poszukiwania publikacji zawierających słowo kluczowe „IT” dokonano analizy treści prezentujących przykłady działań w innych firmach. Do udziału w badaniu zakwalifikowano publikacje zawierające słowa kluczowe dotyczące wizerunku marki (employer branding) i lojalności pracowników/pracowniczej (employee loyalty), gdzie wizerunek marki wpływa na lojalność pracowników.

Jeżeli chodzi natomiast o publikacje online to poszukiwano materiałów związanych z sektorem IT, zarządzaniem zasobami ludzkimi oraz zjawiskiem employer branding. W tym celu wykorzystano wyniki wyszukiwarki Google, treści postów badanych stron, a także wiedzę autorki dotyczącą badanego obszaru. Publikacje pozyskano za pomocą metody kuli śnieżnej (po uzyskaniu dokumentu, poszukiwano na stronie twórcy kolejnego podobnego materiału). Były to publikacje, takich organizacji jak m.in. Antal, Bulldogjob, Carrotspot, Deloitte, Devire, eRecruiter, EY, Goldenline, Grant Thornton, HRK, HRlink, HRM Institute, Human Power, No Fluff Jobs, PARP, Praca.pl, Pracuj.pl, PwC, Randstad,

SoDA czy Well.hr. Analizowano materiały opublikowane od 2010 do października 2021 roku. Łącznie dokonano analizy ponad 340 publikacji, a do badania zakwalifikowano dokumenty, które zawierały wszystkie ze wskazanych słów kluczowych. Natomiast w dalszej części analizy, pozytywnie zakwalifikowane materiały były weryfikowane w oparciu o kolejne słowa kluczowe, takie jak:

- Polski rynek (polish market),
- Model ścieżkowy (path model),
- Wpływ wizerunku marki na lojalność pracowników.

Łącznie wyznaczono 51 publikacji (7 wpisów na blogach i 44 dokumenty), które poddano dalszej analizie. Obserwację przeprowadzono od listopada 2020 do października 2021 roku, a podsumowanie badanych publikacji przygotowane w oparciu o opracowany formularz (Aneks 1) zaprezentowano w Tabelach 4.22.-4.34. Ze względu na fakt, iż wszystkie dokumenty musiały spełniać następujące założenia: słowo/słowa kluczowe: „-”, sposób wyszukiwania: „analiza treści”, a także „TAK” dla zmiennych: branża IT (IT sector), polski rynek (polish market), zadowolenie pracowników/pracownicze (employee satisfaction), zaangażowanie pracowników/pracownicze (employee engagement), wizerunek marki (employer branding), lojalność pracowników/pracownicza (employee loyalty) i wpływ wizerunku marki na lojalność pracowników w Tabelach 4.24.-4.34. zrezygnowano z prezentacji tych informacji. W publikacjach nie nawiązano też do modelu ścieżkowego.

Tabela 4.22. Podsumowanie badanych publikacji (1-4)

Szczegółowe informacje	Badana publikacja			
	1	2	3	4
Numer				
Autor	Barbara Zych	Maja Gojtowska	Maja Gojtowska	Maja Gojtowska
Tytuł publikacji	THE MOST IMPORTANT EMPLOYER BRANDING “TO DO” IN 2019	Jak pokazać pracowników w działaniach EB?	Zwierzaki w employer branding	Team branding? Co to jest i dlaczego powinno Cię obchodzić?
Rok publikacji	2019	2018	2018	2020
Rodzaj	Wpis na blogu	Wpis na blogu	Wpis na blogu	Wpis na blogu
Słowo/słowa kluczowe	Employer branding, zaangażowanie pracowników (employee engagement)	Zaangażowanie pracowników	Employer branding, lojalność pracowników, zaangażowanie pracowników, zadowolenie pracowników	IT, zaangażowanie pracowników
Sposób wyszukiwania	Wyszukiwarka	Wyszukiwarka	Wyszukiwarka	Wyszukiwarka
Branża IT (IT sector)	NIE	NIE	NIE	TAK

Polski rynek (polish market)	NIE	TAK	TAK	TAK
Zadowolenie pracowników/ pracownicze (employee satisfaction)	NIE	NIE	TAK	NIE
Zaangażowanie pracowników/ pracownicze (employee engagement)	TAK	TAK	TAK	TAK
Wizerunek marki (employer branding)	TAK	TAK	TAK	TAK
Lojalność pracowników/ pracownicza (employee loyalty)	TAK	TAK	TAK	TAK
Model ścieżkowy (path model)	NIE	NIE	NIE	NIE
Wpływ wizerunku marki na lojalność pracowników	TAK	TAK	TAK	TAK

Źródło: opracowanie własne na podstawie Barbarazych.com, 2019, Gojtowska.com, 2018a, Gojtowska.com, 2018b, Gojtowska.com, 2020

Tabela 4.23. Podsumowanie badanych publikacji (5-8)

Szczegółowe informacje	Badana publikacja			
	5	6	7	8
Numer	5	6	7	8
Autor	Anna Macnar	Anna Macnar	Paulina Mazur	ABSL
Tytuł publikacji	Emocjonalny employer branding	Wskaźniki efektywności działań employer brandingowych	Odpowiedzialni pracodawcy. Employer branding w czasach koronawirusa. Spełnienie obietnic – część 2.	ABSL o dobrostanie. Working well
Rok publikacji	2017	2017	2020	2021
Rodzaj	Wpis na blogu	Wpis na blogu	Wpis na blogu	Publikacja
Słowo/słowa kluczowe	Employer branding	Employer branding	Employer branding, zaangażowanie, lojalność	-
Sposób wyszukiwania	Wyszukiwarka	Wyszukiwarka	Analiza treści	Analiza treści
Branża IT (...)	NIE	NIE	NIE	TAK
Polski rynek (...)	NIE	TAK	TAK	TAK
Zadowolenie pracowników (...)	NIE	NIE	NIE	TAK
Zaangażowanie pracowników (...)	NIE	TAK	TAK	TAK
Wizerunek marki (...)	TAK	TAK	TAK	TAK
Lojalność pracowników (...)	TAK	TAK	TAK	TAK
Model ścieżkowy (...)	NIE	NIE	NIE	NIE

Wpływ wizerunku marki na lojalność pracowników	TAK	TAK	TAK	TAK
--	-----	-----	-----	-----

Źródło: opracowanie własne na podstawie *Hrminstitute.pl, 2017a, Hrminstitute.pl, 2017b, Paulinamazur.com, 2020, ABSL, 2021*

Tabela 4.24. Podsumowanie badanych publikacji (9-12)

Szczegółowe informacje	Badania publikacja			
	9	10	11	12
Numer	9	10	11	12
Autor	Adecco Poland	Agencja Grow, HRtec	Antal	Antal, Cushman & Wakefield
Tytuł publikacji	Kadry IT	#TrendyHR_2020/21. (R)ewolucje HR	Aktywność specjalistów i menedżerów na rynku pracy - 9. edycja	Elastyczność specjalistów i menedżerów w dobie zmiany
Rok publikacji	2012	2020	2019	2020
Rodzaj	Publikacja	Publikacja	Publikacja	Publikacja

Źródło: opracowanie własne na podstawie *Adecco Poland, 2012, Agencja Grow, HRtec, 2020, Antal, 2019, Antal, Cushman & Wakefield, 2020*

Tabela 4.25. Podsumowanie badanych publikacji (13-16)

Szczegółowe informacje	Badana publikacja			
	13	14	15	16
Numer	13	14	15	16
Autor	Antal, Eventory	Aplikuj.pl	Carrotspot	Devire
Tytuł publikacji	Spotkania i wydarzenia biznesowe w czasach zmiany	Jakość procesów rekrutacji	Efekt COVID-19 w kontekście środowiska pracy. Jakie strategie przyniosły pozytywny efekt?	#RynekZmianyPracy. Dlaczego zmiana to jedyny właściwy kierunek w strategii pozyskiwania talentów?
Rok publikacji	2021	2019	2020	2019
Rodzaj	Publikacja	Publikacja	Publikacja	Publikacja

Źródło: opracowanie własne na podstawie *Antal, Eventory, 2021, Aplikuj.pl, 2019, Carrotspot, 2020, Devire, 2019*

Tabela 4.26. Podsumowanie badanych publikacji (17-20)

Szczegółowe informacje	Badana publikacja			
	17	18	19	20
Numer	17	18	19	20
Autor	EY	EY, Employer Branding Institute	HRK	HRM Institute
Tytuł publikacji	Efektywny pracodawca. Największe wyzwania stojące przed działami HR	Cała Polska tworzy idealne miejsce pracy	Work – life balance. Niewykorzystany potencjał.	Krajobraz i trendy EB po koronawirusie 2020/2022
Rok publikacji	2019	2018	2016	2020
Rodzaj	Publikacja	Publikacja	Publikacja	Publikacja

Źródło: opracowanie własne na podstawie *EY, 2019, EY, Employer Branding Institute, 2018, HRK, 2016, HRM Institute, 2020*

Tabela 4.27. Podsumowanie badanych publikacji (21-24)

Szczegółowe informacje	Badana publikacja			
	21	22	23	24
Numer	21	22	23	24
Autor	HRM Institute	HRstandard.pl	International Data Group Poland SA	International Data Group Poland SA
Tytuł publikacji	Siła Doceniania 2021	Przyszłość Narzędzi HR	Computerworld. Kariera w IT 2013	Computerworld. Zarządzanie strukturami IT
Rok publikacji	2021	2016	2012	2014
Rodzaj	Publikacja	Publikacja	Publikacja	Publikacja

Źródło: opracowanie własne na podstawie HRM Institute, 2021, HRstandard.pl, 2016, International Data Group Poland SA, 2012, International Data Group Poland SA, 2014

Tabela 4.28. Podsumowanie badanych publikacji (25-28)

Szczegółowe informacje	Badana publikacja			
	25	26	27	28
Numer	25	26	27	28
Autor	LHH Polska	OLX Praca	OLX Praca	On Board PR Ecco Network
Tytuł publikacji	Odprawa, outplacement i świadczenia dodatkowe, czyli o utracie i poszukiwaniu pracy w dobie pandemii w Polsce	Poznaj swojego pracownika. Know How 2019	Prognozy przyszłości. Know How 2021	Atrakcyjny pracodawca, czyli kto?
Rok publikacji	2021	2018	2020	2011
Rodzaj	Publikacja	Publikacja	Publikacja	Publikacja

Źródło: opracowanie własne na podstawie LHH Polska, 2021, OLX Praca, 2018, OLX Praca, 2020, On Board PR Ecco Network, 2011

Tabela 4.29. Podsumowanie badanych publikacji (29-32)

Szczegółowe informacje	Badana publikacja			
	29	30	31	32
Numer	29	30	31	32
Autor	PARP	PARP	Praca.pl, Experience Institute	Pracuj.pl
Tytuł publikacji	Inteligentne organizacje – zarządzanie wiedzą i kompetencjami pracowników	Sektor IT. Branżowy Bilans Kapitału Ludzkiego	Postawy pracowników w dobie pandemii. Analiza satysfakcji i zaangażowania w pracę przez pryzmat pracy zdalnej oraz typologii pracowników.	Kompedium HR 2012
Rok publikacji	2010	2019	2020	2012
Rodzaj	Publikacja	Publikacja	Publikacja	Publikacja

Źródło: opracowanie własne na podstawie PARP, 2010, PARP, 2019b, Praca.pl, Experience Institute, 2020, Pracuj.pl, 2012

Tabela 4.30. Podsumowanie badanych publikacji (33-36)

Szczegółowe informacje	Badana publikacja			
Numer	33	34	35	36
Autor	Pracuj.pl	Pracuj.pl	Pracuj.pl	Pracuj.pl
Tytuł publikacji	Kompendium HR 2013	Kompendium HR 2014	Kompendium HR 2015	Akcja: komunikacja! Jak mówić do kandydata, aby Cię usłyszał?
Rok publikacji	2013	2014	2015	2016
Rodzaj	Publikacja	Publikacja	Publikacja	Publikacja

Źródło: opracowanie własne na podstawie Pracuj.pl, 2013, Pracuj.pl, 2014, Pracuj.pl, 2015, Pracuj.pl, 2016a

Tabela 4.31. Podsumowanie badanych publikacji (37-40)

Szczegółowe informacje	Badana publikacja			
Numer	37	38	39	40
Autor	Pracuj.pl	Pracuj.pl	Pracuj.pl	Pracuj.pl
Tytuł publikacji	Kompendium HR 2016	Wyzwania HR 2015	Kompendium HR 2017	Kompendium HR 2018
Rok publikacji	2016	2016	2017	2018
Rodzaj	Publikacja	Publikacja	Publikacja	Publikacja

Źródło: opracowanie własne na podstawie Pracuj.pl, 2016b, Pracuj.pl, 2016c, Pracuj.pl, 2017, Pracuj.pl, 2018

Tabela 4.32. Podsumowanie badanych publikacji (41-44)

Szczegółowe informacje	Badana publikacja			
Numer	41	42	43	44
Autor	Pracuj.pl	Pracuj.pl	Pracuj.pl	Pracuj.pl
Tytuł publikacji	Kompendium HR 2019	Kompendium HR 2020	Na HR-owych ścieżkach kariery. HRBP, rekruter czy kadrowiec: przegląd stanowisk z obszaru human resources	Zawodowy styl życia. Różne oblicza pracy Polaków
Rok publikacji	2019	2020	2020	2020
Rodzaj	Publikacja	Publikacja	Publikacja	Publikacja

Źródło: opracowanie własne na podstawie Pracuj.pl, 2019, Pracuj.pl, 2020a, Pracuj.pl, 2020b, Pracuj.pl, 2020c

Tabela 4.33. Podsumowanie badanych publikacji (45-48)

Szczegółowe informacje	Badana publikacja			
Numer	45	46	47	48
Autor	Pracuj.pl	Well.hr	Well.hr	Well.hr
Tytuł publikacji	Kompendium HR 2021	Lepiej niż w domu. Jak zadbać o komfortowe i twórcze środowisko pracy.	Na zdrowie! Jak dbać o kondycję zdrowotną pracowników.	Rusz się! Jak wspierać aktywność fizyczną pracowników?
Rok publikacji	2021	2019	2019	2019

Rodzaj	Publikacja	Publikacja	Publikacja	Publikacja
--------	------------	------------	------------	------------

Źródło: opracowanie własne na podstawie Pracuj.pl, 2021, Well.hr, 2019a, Well.hr, 2019b, Well.hr, 2019c

Tabela 4.34. Podsumowanie badanych publikacji (49-51)

Szczegółowe informacje	Badana publikacja		
	49	50	51
Numer	49	50	51
Autor	Well.hr	Well.hr	Well.hr
Tytuł publikacji	Bez stresu! Jak wspierać kondycję psychiczną pracowników.	Rodzina, ach rodzina! Jak wspierać pracowników w godzeniu różnych ról życiowych?	W cyfrowym świecie. Jak technologie wpływają na wellbeing pracowników
Rok publikacji	2020	2020	2021
Rodzaj	Publikacja	Publikacja	Publikacja

Źródło: opracowanie własne na podstawie Well.hr, 2020a, Well.hr, 2020b, Well.hr, 2021

W badanych publikacjach wskazano korelację pojęć, takich jak „lojalność”, „motywacja” oraz „zaangażowanie” pracowników. Zwrócono także uwagę na konieczność zachowania równowagi pomiędzy pracą a ich życiem prywatnym, oferowania elastycznych godzin pracy i możliwości pracy zdalnej. Kreowanie pozytywnego wizerunku marki pracodawcy oraz kultury organizacyjnej stanowią też istotne działania w procesie ZT (również wobec nowych pracowników). Ponadto wykazano prawdziwość wyznaczonych hipotez, tj. hipotezy H2 zakładającej, że „związek pomiędzy wizerunkiem marki pracodawcy a przewagą konkurencyjną jest warunkowany przez lojalność pracowniczą stanowiącą zmienną mediującą”, podobnie jak H3 zgodnie z którą „zadowolenie wpływa na zaangażowanie pracowników, które pełni funkcję moderującą względem lojalności pracowniczej”.

4.2. Lojalność wobec pracodawcy w opinii pracowników

Podejmując próbę zbadania lojalności wobec pracodawcy w opinii pracowników autorka przeprowadziła badanie ankietowe wśród specjalistów sektora IT, które zrealizowano od stycznia do grudnia 2021 roku. Formularz ankiety (Aneks 2) składał się z pytań dotyczących oceny działań podejmowanych przez pracodawców w zakresie employer brandingu oraz lojalności pracowniczej w sektorze IT. Wyróżniono jej następujące części:

- Weryfikacja możliwości przystąpienia do badania przez respondentów,
- Ogólne poglądy respondentów na temat sektora IT,
- Działania z zakresu EB realizowane przez pracodawców respondentów,
- Wpływ pandemii COVID-19 na branżę IT w ocenie respondentów,

- Postawy respondentów wobec pracodawcy,
- Motywacje respondentów do zmiany pracy,
- Metryka.

Badanie ankietowe zostało zrealizowane wśród specjalistów sektora IT (obszar techniczny) posiadających co najmniej półroczne doświadczenie zawodowe i zajmujących stanowisko co najmniej młodszego specjalisty. W badaniu wzięło udział 270 specjalistów, a ostateczna lista zawierała ponad 500 grup zrzeszających specjalistów IT, które liczyły co najmniej 140 członków (jeżeli chodzi o serwis Facebook i Meetup). Łącznie opublikowano zaproszenie do udziału w badaniu na ponad 200 grupach. Wyróżniono także kilka kluczowych rodzajów społeczności zrzeszających specjalistów IT, a mianowicie:

- Grupy zrzeszające specjalistów w serwisie Facebook (466 grup),
- Grupy zrzeszające specjalistów w serwisie Meetup (21 grup),
- Społeczność badanych organizacji (przeprowadzone wywiady) bądź tych podmiotów, którym zaproponowano udział w badaniu ankietowym (12 potwierdzonych grup),
- Społeczność prywatna autorki (w serwisie Facebook oraz LinkedIn) i osób zarządzających grupami, którym zaproponowano udział w badaniu ankietowym w serwisie Facebook oraz Meetup (3 grupy),
- Forum 4programmers zrzeszające specjalistów sektora IT.

Badanie w serwisie Facebook przeprowadzono zarówno w dużych grupach liczących m.in. ok. 82 700 (Praca w IT dla Stażystów i Juniorów (IT Jobs for Intern/Junior)), 47 200 (PRACA ZDALNA IT), 27 300 (Typowi Technicy Informatycy) oraz 11 900 (ITHardware.pl - grupa pomocy technicznej) członków, jak i mniej np. ok. 5 500 (Vue.js Poland), 3 500 (UXjobs.pl - Praca UX / UI), 2 700 (Dobre Towarzystwo Polskich Informatyków), a także 730 (Zostań Masterem Scruma), 490 (Praca: GameDev / Branża Gier (Cała Polska)), 250 (Programiści w języku Kotlin) oraz 140 osób (Sklepy Internetowe w Polsce Prestashop Magento Shoper osCommerce i inne.) (Tabela 4.35.).

Wyróżnia się również główne obszary, do których można zaliczyć badane grupy, np.:

- oferty pracy (m.in. Praca w IT dla Stażystów i Juniorów (IT Jobs for Intern/Junior), Praca w IT / Jobs in IT i Praca Big Data/Data Science/ML/AI),
- języki programowania (m.in. Programowanie w C++, C, JavaScript, Java, Scala, Erlang, Elixir, Programowanie w języku C i Programowanie w Java),
- ogólne zainteresowanie informatyką (m.in. Typowi Technicy Informatycy, Pasja informatyki i Informatyka i nowe technologie),

- inne obszary IT (m.in. Testowanie oprogramowania, WordPress Polska, NetworkAdmins Polska, Deweloperzy iOS i OSX, Women in Machine Learning & Data Science POLAND i Mobile Game Developers Polska),
- społeczności (m.in. Jesteśmy Interaktywne WWW WordPress SEO GA, PGR - Programistyczna Grupa Rozwoju i KGD.NET),
- wydarzenia (m.in. IT Conferences Poland, Meet IT Toruń i TechEvents - wydarzenia IT, konferencje i meetup w Polsce | TechEvents.pl),
- sposób zarządzania (m.in. Product Management PL, Agile3M, Zostań Masterem Scruma).

Tabela 4.35. Przykłady grup w serwisie Facebook, wśród których przeprowadzono badanie ankietowe

Nazwa	Link	Liczba członków
Praca w IT dla Stażystów i Juniorów (IT Jobs for Intern/Junior)	https://www.facebook.com/groups/1561984417428846/	ok. 82 700
PRACA ZDALNA IT	https://www.facebook.com/groups/268603053543086/	ok. 47 200
HTML, CSS i JS: pierwsze kroki	https://www.facebook.com/groups/html.css.js.pierwsze.kroki/	ok. 40 100
Testowanie oprogramowania	https://www.facebook.com/groups/TestowanieOprogramowania/	ok. 39 200
Typowi Technicy Informatycy	https://www.facebook.com/groups/TypowyTechnikInformatyk/	ok. 27 300
WordPress Polska	https://www.facebook.com/groups/wordpresspolska/	ok. 25 100
Praca w IT / Jobs in IT	https://www.facebook.com/groups/695612637127175/	ok. 22 500
Jesteśmy Interaktywne WWW WordPress SEO GA	https://www.facebook.com/groups/strona.www/	ok. 12 500
Od Juniora do Seniora	https://www.facebook.com/groups/2122635147957789/	ok. 12 100
ITHardware.pl - grupa pomocy technicznej	https://www.facebook.com/groups/ithardware.pomoc/	ok. 11 900
Python: nauka	https://www.facebook.com/groups/1906526042955200/	ok. 10 100
NetworkAdmins Polska	https://www.facebook.com/groups/NetworkAdminsPolska/	ok. 8 700
Praca IT POZNAŃ / Jobs in IT Poznań	https://www.facebook.com/groups/1211895788829309/	ok. 8 500
Linux Polska & Technological World	https://www.facebook.com/groups/linuxpolska/	ok. 6 800
Vue.js Poland	https://www.facebook.com/groups/vuejspolska/	ok. 5 500
Microsoft Azure User Group Poland	https://www.facebook.com/groups/azureugpl/	ok. 5 300
Praca Big Data/Data Science/ML/AI	https://www.facebook.com/groups/1319170844899333/	ok. 4 500
Ubiquiti Polska UBNT UI Polska grupa wsparcia Ubiquiti Networks	https://www.facebook.com/groups/Ubiquiti.Polska/	ok. 4 500
Deweloperzy iOS i OSX	https://www.facebook.com/groups/deweloperzy.ios/	ok. 3 800

Product Management PL	https://www.facebook.com/groups/productmanagementpl/	ok. 3 500
UXjobs.pl - Praca UX / UI	https://www.facebook.com/groups/pracaux/	ok. 3 500
Programowanie w C++, C, JavaScript, Java, Scala, Erlang, Elixir	https://www.facebook.com/groups/programowanie.bez.ms/	ok. 3 400
Programowanie w języku C	https://www.facebook.com/groups/programowaniewjezykuc/	ok. 2 900
Ruby on Rails Poland	https://www.facebook.com/groups/rubyonrails/	ok. 2 900
Dobre Towarzystwo Polskich Informatyków	https://www.facebook.com/groups/GrupaPTI/	ok. 2 700
Pasja informatyki	https://www.facebook.com/groups/1724196087651121/	ok. 2 700
Programowanie w Java	https://www.facebook.com/groups/javvaa/	ok. 2 400
Laravel PHP framework - polskie community	https://www.facebook.com/groups/laravelpolska/	ok. 2 100
Agile3M	https://www.facebook.com/groups/agile3m/	ok. 2 000
IT security ciekawe materiały	https://www.facebook.com/groups/itsecciekawematerialy/	ok. 2 000
AWS User Group Poland	https://www.facebook.com/groups/AWSUserGroupPoland/	ok. 1 500
Administratorzy IT / IT Administrators (PL / EN)	https://www.facebook.com/groups/itech4u/	ok. 1 300
Women in Machine Learning & Data Science POLAND	https://www.facebook.com/groups/1768036186600330/	ok. 1 200
IT Conferences Poland	https://www.facebook.com/groups/ITConferencesPoland/	ok. 1 100
PGR - Programistyczna Grupa Rozwoju	https://www.facebook.com/groups/programistycznagruparozwoju/	ok. 1 100
Sysadmin / Devops Polska	https://www.facebook.com/groups/devopspl/	ok. 1 100
Zostań Masterem Scruma	https://www.facebook.com/groups/zostanmasterem/	ok. 730
Docker Polska	https://www.facebook.com/groups/docker.polska/	ok. 710
Praca: GameDev / Branża Gier (Cała Polska)	https://www.facebook.com/groups/gamedev.praca/	ok. 490
Blockchain Developers Poland	https://www.facebook.com/groups/116729695620761/	ok. 470
Haskell/Scala/Clojure/Erlang/Rust/FP Poland	https://www.facebook.com/groups/502640307767305/	ok. 470
Kubernetes Polska	https://www.facebook.com/groups/kubernetes.polska/	ok. 420
Mobile Game Developers Polska	https://www.facebook.com/groups/mobilegamedevpl/	ok. 310
Informatyka i nowe technologie	https://www.facebook.com/groups/InformatykaTechnologie/	ok. 280
Cloud Computing Polska	https://www.facebook.com/groups/921721658006438/	ok. 250
Programiści w języku Kotlin	https://www.facebook.com/groups/1869306023365556/	ok. 250
Meet IT Toruń	https://www.facebook.com/groups/903847606400152/	ok. 180
KGD.NET	https://www.facebook.com/groups/19978481752/	ok. 160
TechEvents - wydarzenia IT, konferencje i meetup w Polsce TechEvents.pl	https://www.facebook.com/groups/375712246421127/	ok. 160
Sklepy Internetowe w Polsce Prestashop Magento Shoper osCommerce i inne.	https://www.facebook.com/groups/714902148584794/	ok. 140

Źródło: opracowanie własne na podstawie Facebook, 2021

Tabela 4.36. Przykłady grup w serwisie Meetup, wśród których próbowano przeprowadzić badanie ankietowe

Nazwa	Link	Liczba członków
SysOps/DevOps Polska MeetUp	https://www.meetup.com/pl-PL/SysOpsPolska/	ok. 4 640
Klub Informatyka	https://www.meetup.com/pl-PL/KlubInformatyka/	ok. 1 340
Poland Information Technology Meetup	https://www.meetup.com/pl-PL/Information-Technology-Meetup/	ok. 1 120
ABB meetups in Poland	https://www.meetup.com/pl-PL/AbbinPoland/	ok. 1 030
Łódzka Grupa Profesjonalistów IT & .NET	https://www.meetup.com/pl-PL/Lodz-NET-IT-Pro-User-Group/	ok. 970
Jedi IT Kraków	https://www.meetup.com/pl-PL/Jedi-IT-Krakow/	ok. 850
POZnan DevOps Meetup	https://www.meetup.com/pl-PL/POZnan-DevOps-Meetup/	ok. 440
Wroclaw Test Fest	https://www.meetup.com/pl-PL/Wroclaw-Test-Fest/	ok. 270
PEPUG - Polska Grupa Użytkowników MS Exchange Server	https://www.meetup.com/pl-PL/PEPUG-ORG/	ok. 180
PANDA Performance and Automation	https://www.meetup.com/pl-PL/panda-meetup/	ok. 170

Źródło: opracowanie własne na podstawie Meetup, 2021

Jeżeli chodzi natomiast o badanie wśród członków grup w serwisie Meetup to autorka skontaktowała się m.in. z administratorami grup, takich jak SysOps/DevOps Polska MeetUp, Poland Information Technology Meetup, Jedi IT Kraków, Wrocław Test Fest oraz PANDA Performance and Automation (Tabela 4.36.). Niestety ze względu na brak responsywności ze strony osób zarządzających grupami, publikacja zaproszeń do udziału w badaniu była utrudniona. Na skutek nawiązanych relacji udało się jednak zamieścić zaproszenie w serwisie Facebook (SysOps / DevOps Polska) i wśród społeczności Polskiego Towarzystwa Informatycznego.

Co więcej, ankieta została udostępniona niektórym społecznościom organizacji, których reprezentanci udzielili wywiadów bądź podmiotów zarządzających grupami, którym zaproponowano udział w badaniu ankietowym. Zaproszenie do udziału w badaniu zostało również opublikowane wśród sieci kontaktów autorki w serwisie Facebook i LinkedIn (prosząc o jego dalsze udostępnienie zgodnie z metodą kuli śnieżnej), społeczności osób zarządzających grupami, którym zaproponowano udział w badaniu ankietowym w serwisie Facebook oraz Meetup, a także użytkowników popularnego forum 4programmers. Należy również wskazać, iż ankiety zostały udostępnione społecznościom po uprzednim kontakcie z osobami administrującymi poszczególnymi grupami i uzyskaniu ich zgody.

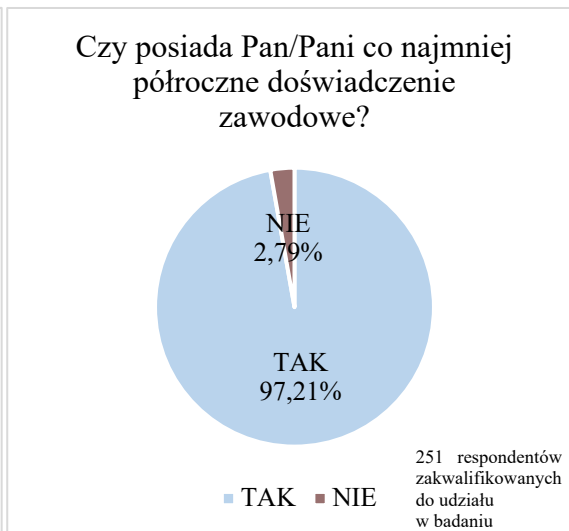
Przechodząc do omówienia wyników przeprowadzonego badania ankietowego należy wskazać, iż 251 z 270 respondentów było specjalistami IT z obszaru technicznego (Rys. 4.12.). Co więcej, wśród pozostałej grupy badanych 244 osoby posiadają co najmniej

półroczne doświadczenie zawodowe (Rys. 4.13.). Ostatnie pytanie weryfikacyjne dotyczyło pracy na stanowisku co najmniej młodszego specjalisty. W badanej grupie zajmowało je 235 respondentów i tyle osób zakwalifikowano do badania (Rys. 4.14.). Analizowano też odpowiedzi na pytania otwarte udzielone przez co najmniej 50 badanych.



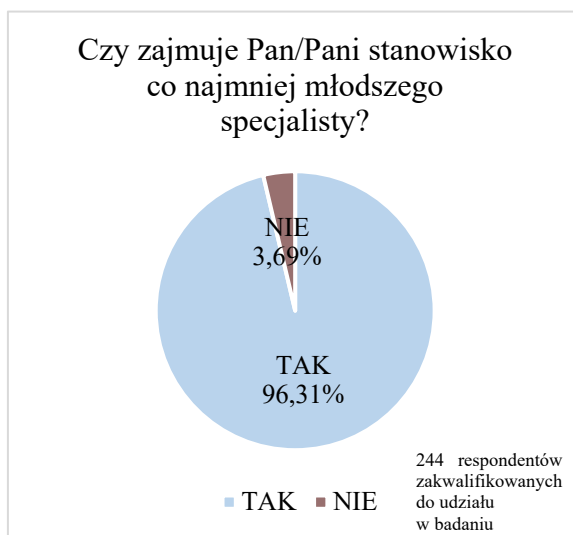
Rys. 4.12. Wyniki przeprowadzonego badania ankietowego - kwalifikacja do udziału w badaniu 1

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań



Rys. 4.13. Wyniki przeprowadzonego badania ankietowego - kwalifikacja do udziału w badaniu 2

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań

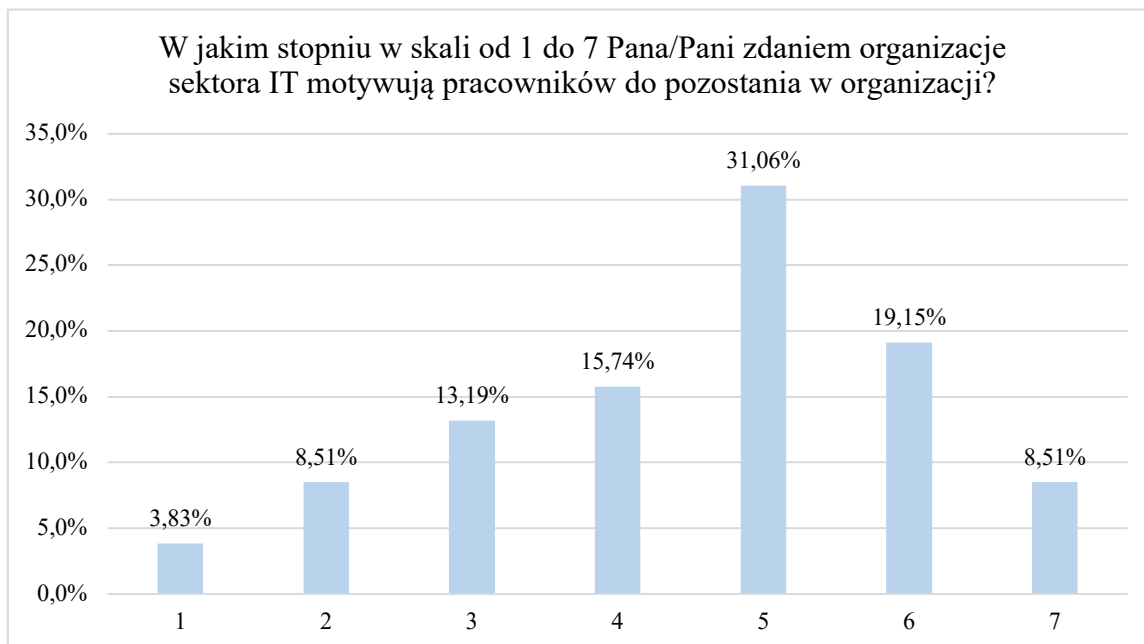


Rys. 4.14. Wyniki przeprowadzonego badania ankietowego - kwalifikacja do udziału w badaniu 3

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań

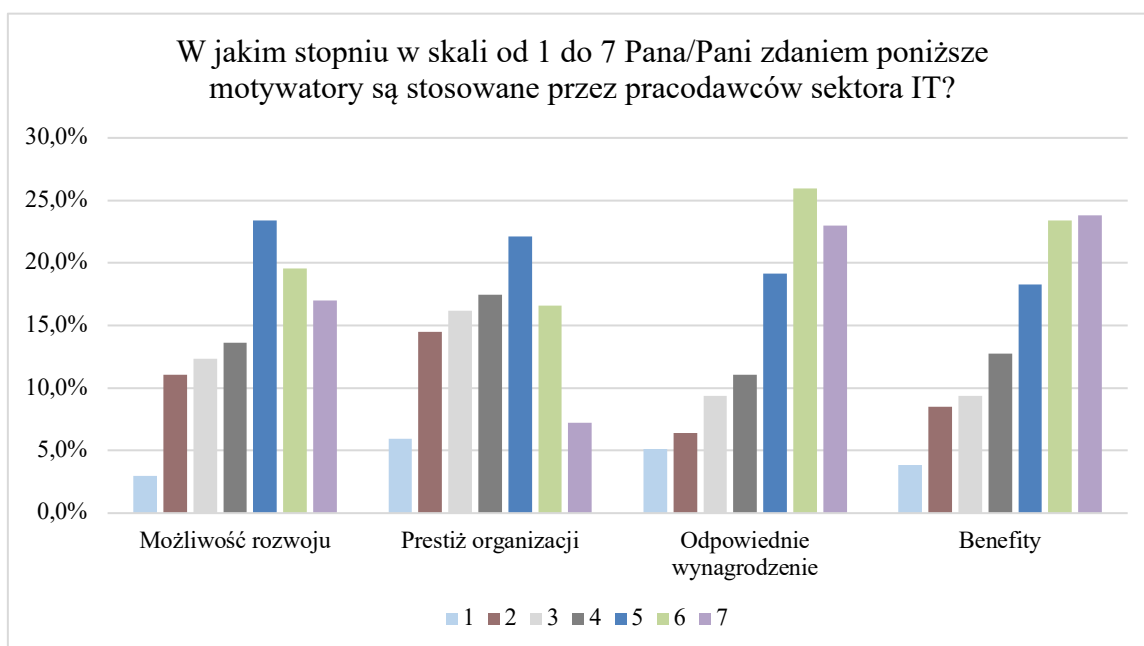
W części badania dotyczącej ogólnych poglądów na temat sektora IT analizowano m.in. stopień w jakim organizacje motywują pracowników do pozostania w nich. Najczęściej wskazywaną oceną było „5” (31,06%) w skali od 1 do 7, a następnie „6” (19,15%) i „4”

(15,74%). Zatem większość respondentów jest zdania, iż organizacje dążą do obniżenia rotacji pracowników. Ocena „1” została wskazana przez 3,83% badanych (Rys. 4.15.).



Rys. 4.15. Wyniki przeprowadzonego badania ankietowego - część 1 badania 1

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań

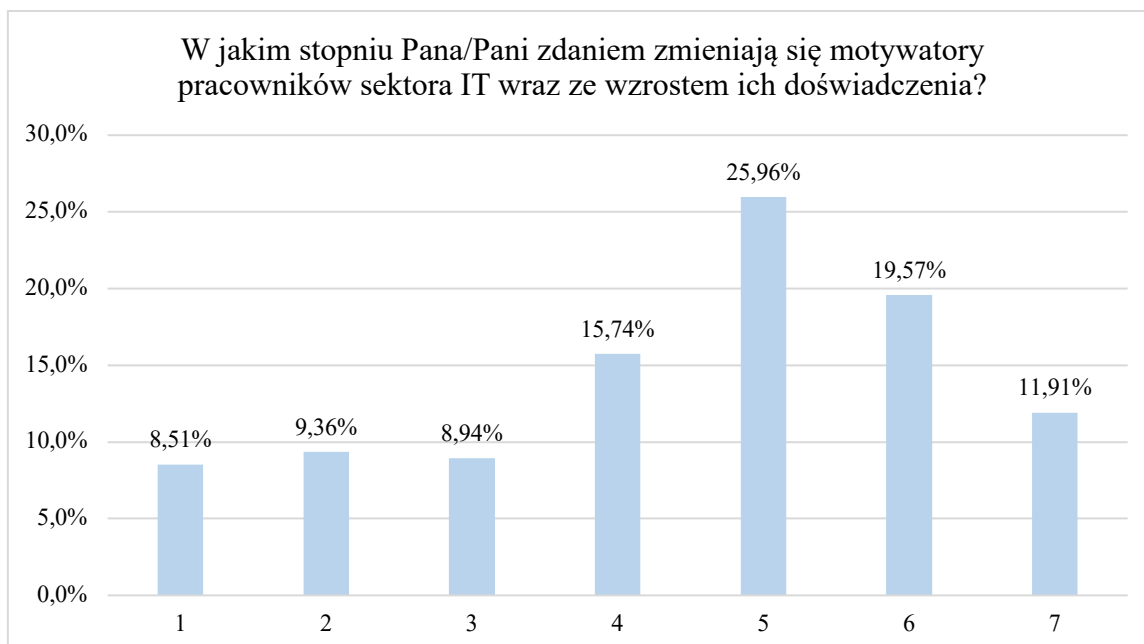


Rys. 4.16. Wyniki przeprowadzonego badania ankietowego - część 1 badania 2

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań

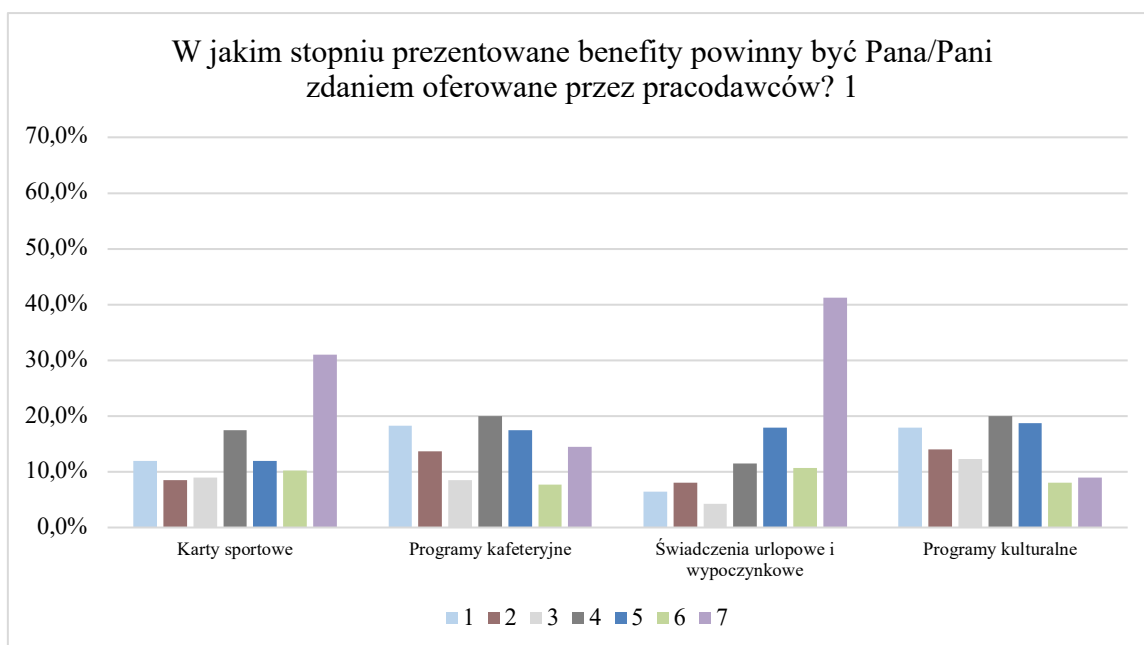
Według badanych motywatorami, które w największym stopniu wykorzystują pracodawcy sektora IT są benefity (23,83%, ocena „7”, 23,40%, ocena „6”) i odpowiednie wynagrodzenie (22,98%, ocena „7”, 25,96%, ocena „6”). Prestiż organizacji wymieniano

jako motywator stosowany w najmniejszym stopniu (6,0%, ocena „1” i 14,5%, ocena „2”) (Rys. 4.16.). Jeżeli chodzi o inne motywatory, które powinny być stosowane przez pracodawców to wskazano m.in. pracę zdalną, możliwości projektowe, rozwój, elastyczny czas pracy, szkolenia i kulturę.



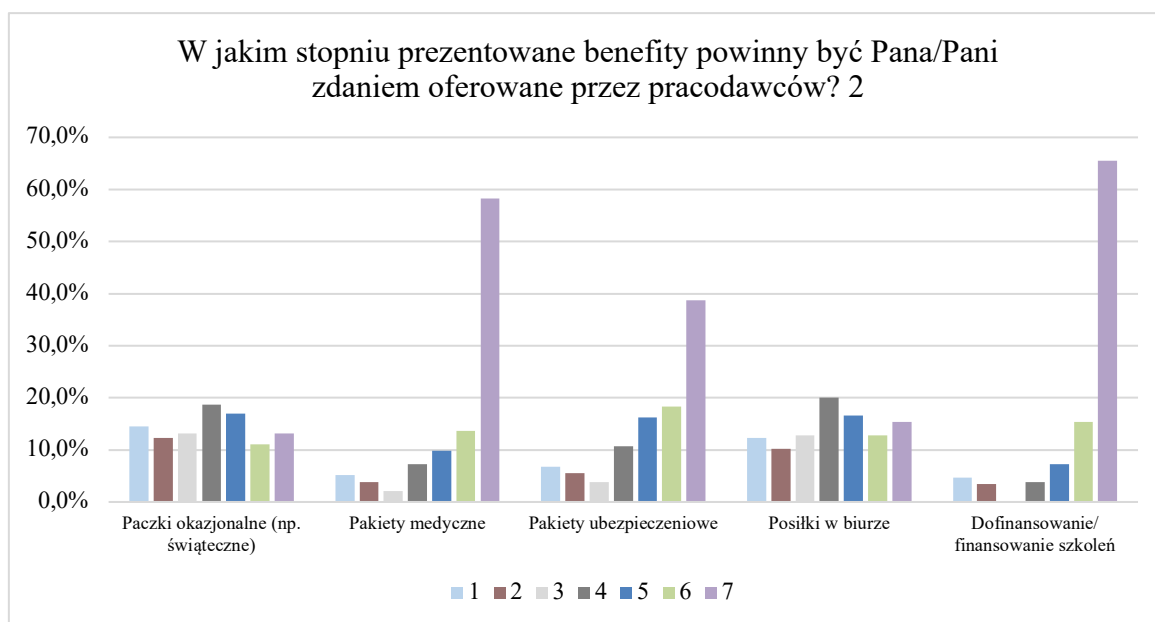
Rys. 4.17. Wyniki przeprowadzonego badania ankietowego - część 1 badania 3

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań



Rys. 4.18. Wyniki przeprowadzonego badania ankietowego - część 1 badania 4

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań



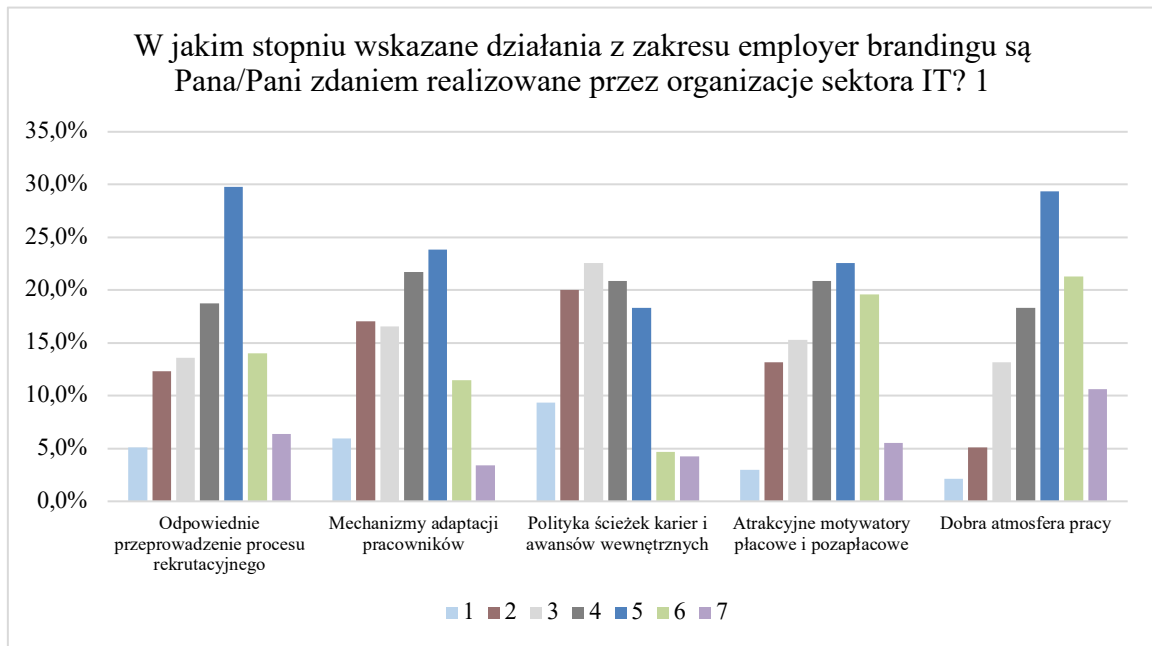
Rys. 4.19. Wyniki przeprowadzonego badania ankietowego - część 1 badania 5

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań

Następne pytanie dotyczyło stopnia w jakim organizacje zmieniają stosowane motywatory wraz ze wzrostem doświadczenia pracowników. Większość respondentów (25,96%) wskazała, że jest to działanie realizowane w znaczącym stopniu (ocena „5”). Kolejną oceną było „6” (19,57%) oraz „4” (15,74%). Niewiele, bo jedynie 8,51% badanych wskazało „1” (Rys. 4.17.). Co więcej, zdaniem badanych motywatory pracowników sektora IT wraz ze wzrostem ich doświadczenia zwiększają się w zakresie wynagrodzenia, rozwoju, możliwości projektowych i benefitów. Jeżeli chodzi natomiast o benefity, które powinny być oferowane przez pracodawców sektora IT to najczęściej wskazywano dofinansowanie/finansowanie szkoleń (65,53%, ocena „7”), pakiety medyczne (58,30%, ocena „7”) oraz świadczenia urlopowe i wypoczynkowe (41,28%, ocena „7”). Natomiast w najmniejszym stopniu są to programy kafeteryjne (18,3%, ocena „1”), programy kulturalne (17,9%, ocena „1”) oraz paczki okazjonalne (np. świąteczne) (14,5%, ocena „1”) (Rys. 4.18., Rys. 4.19.). Innymi benefitami, które powinny być oferowane przez pracodawców są: praca zdalna, premie, opieka nad dziećmi, dodatkowe dni wolne, dofinansowania do organizacji miejsca pracy poza biurem i elastyczny czas pracy.

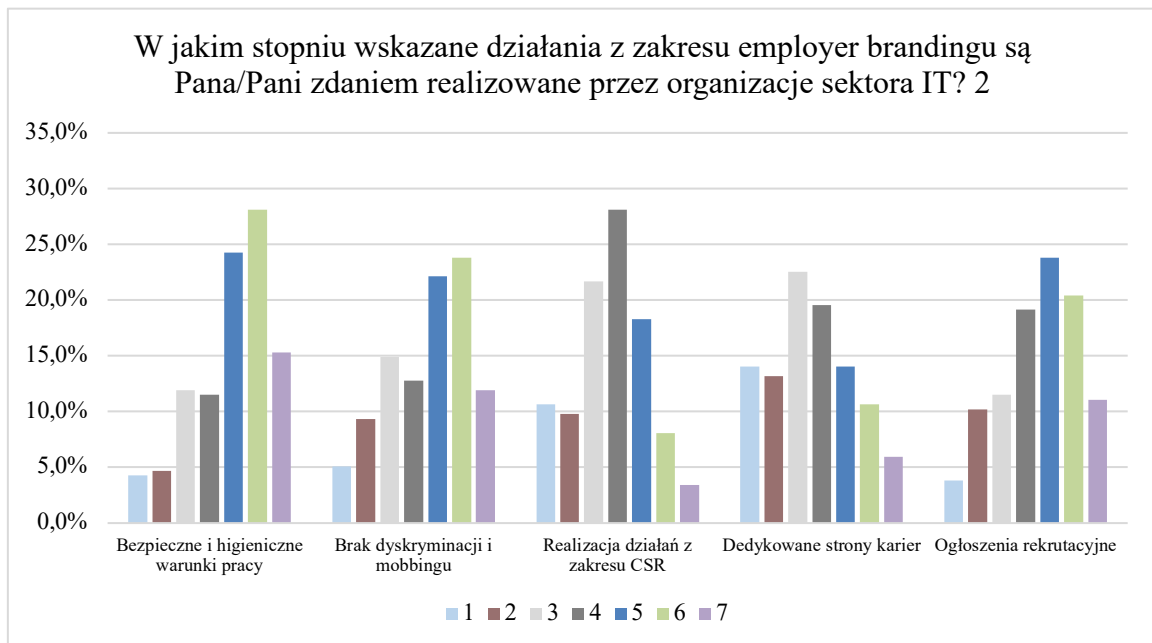
Zdaniem większości osób działaniami z zakresu EB, które były w największym stopniu realizowane przez organizacje są: odpowiednie przeprowadzenie procesu rekrutacyjnego (29,79%, ocena „5”), dobra atmosfera pracy (29,36%, ocena „5”), bezpieczne i higieniczne warunki pracy (28,09%, ocena „6”) oraz realizacja działań z zakresu CSR (28,09%, ocena „4”). Natomiast w najmniejszym: dedykowane strony karier (14,0%, ocena „1”, 13,2%,

ocena „2”) oraz konkursy i akcje promocyjne na uczelniach (12,3%, ocena „1”, 17,4%, ocena „2”) (Rys. 4.20.-Rys. 4.22.).



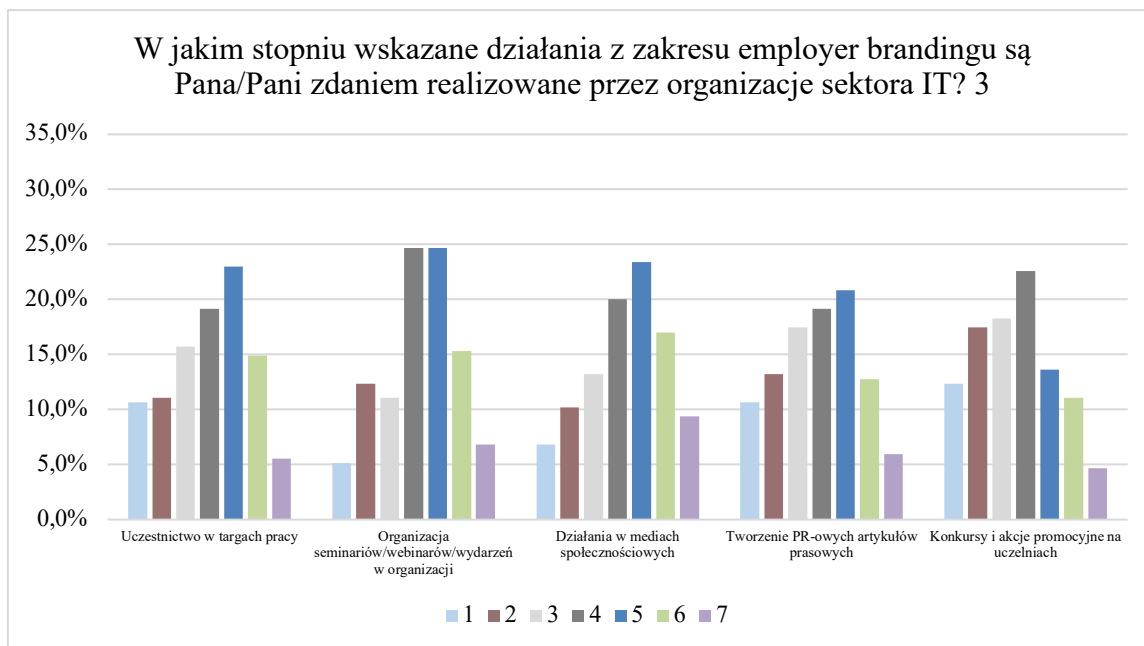
Rys. 4.20. Wyniki przeprowadzonego badania ankietowego - część 1 badania 6

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań



Rys. 4.21. Wyniki przeprowadzonego badania ankietowego - część 1 badania 7

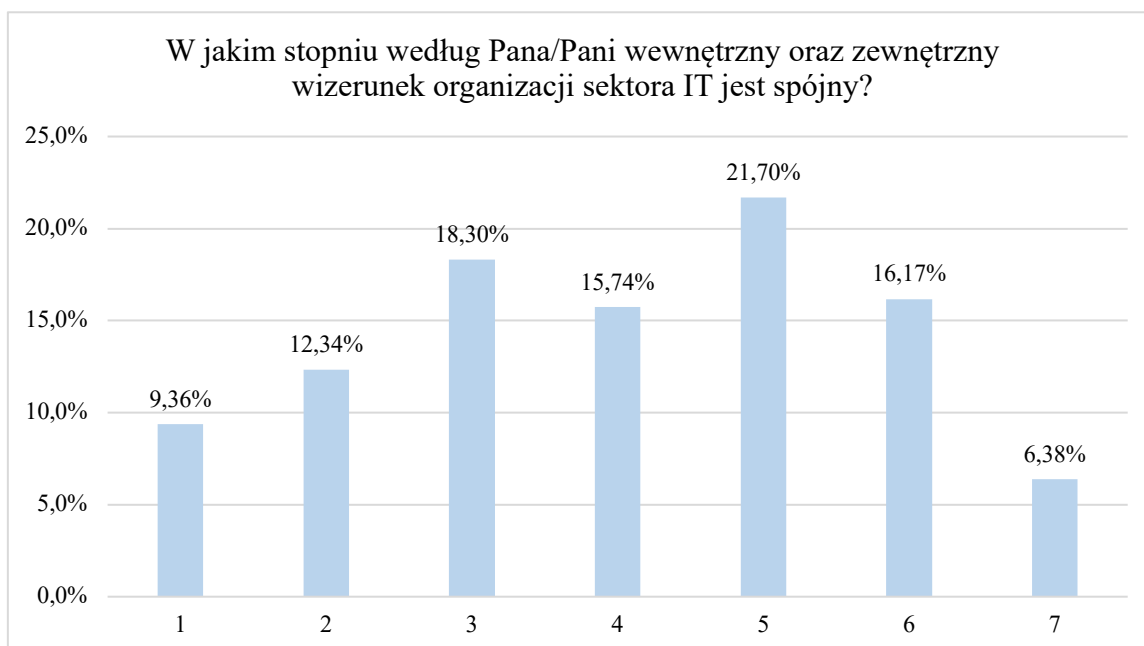
Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań



Rys. 4.22. Wyniki przeprowadzonego badania ankietowego - część 1 badania 8

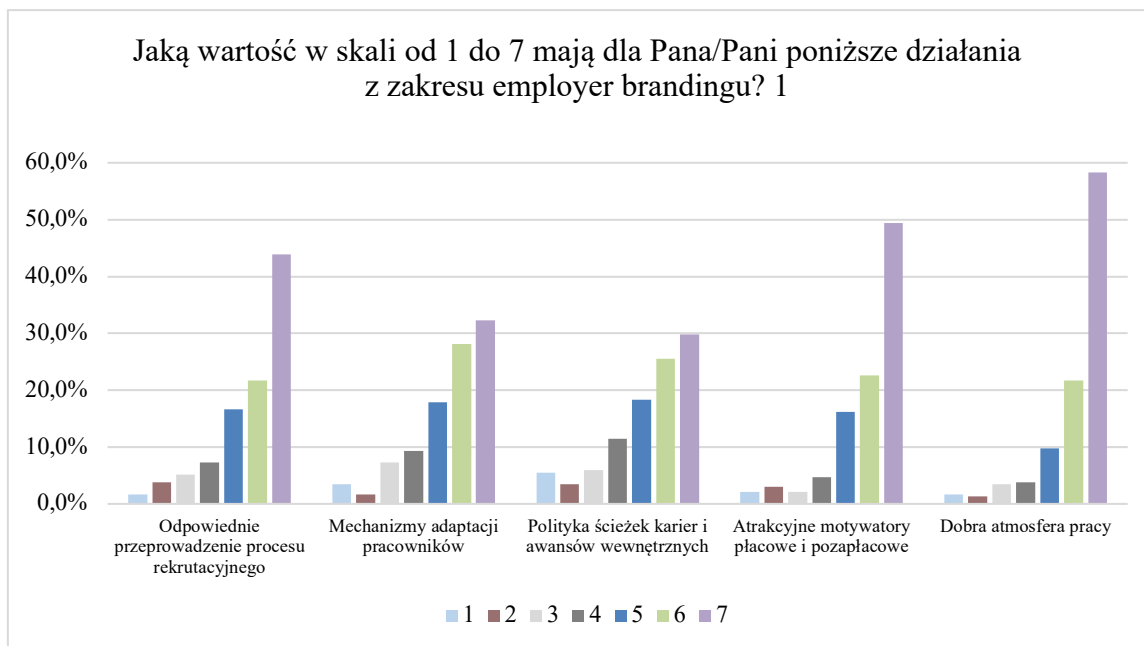
Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań

Co więcej, ich zdaniem wewnętrzny i zewnętrzny wizerunek organizacji jest względnie spójny. Większość oceniło go na „5” (21,70%), „3” (18,30%) i „6” (16,17%), a 9,36% wskazało ocenę „1” (Rys. 4.23.). Zauważają oni też dużą rozbieżność w zakresie tworzenia zewnętrznego wizerunku organizacji sektora oraz projektów, możliwości rozwoju i używanych technologii w porównaniu do rzeczywistości.



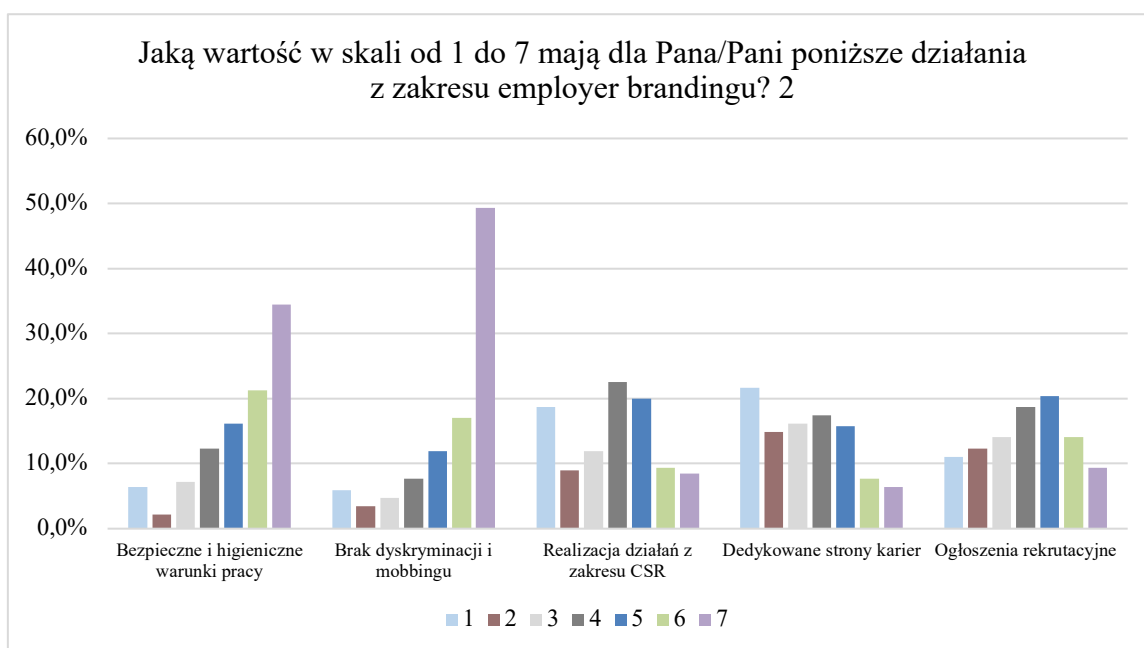
Rys. 4.23. Wyniki przeprowadzonego badania ankietowego - część 1 badania 9

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań



Rys. 4.24. Wyniki przeprowadzonego badania ankietowego - część 2 badania 1

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań

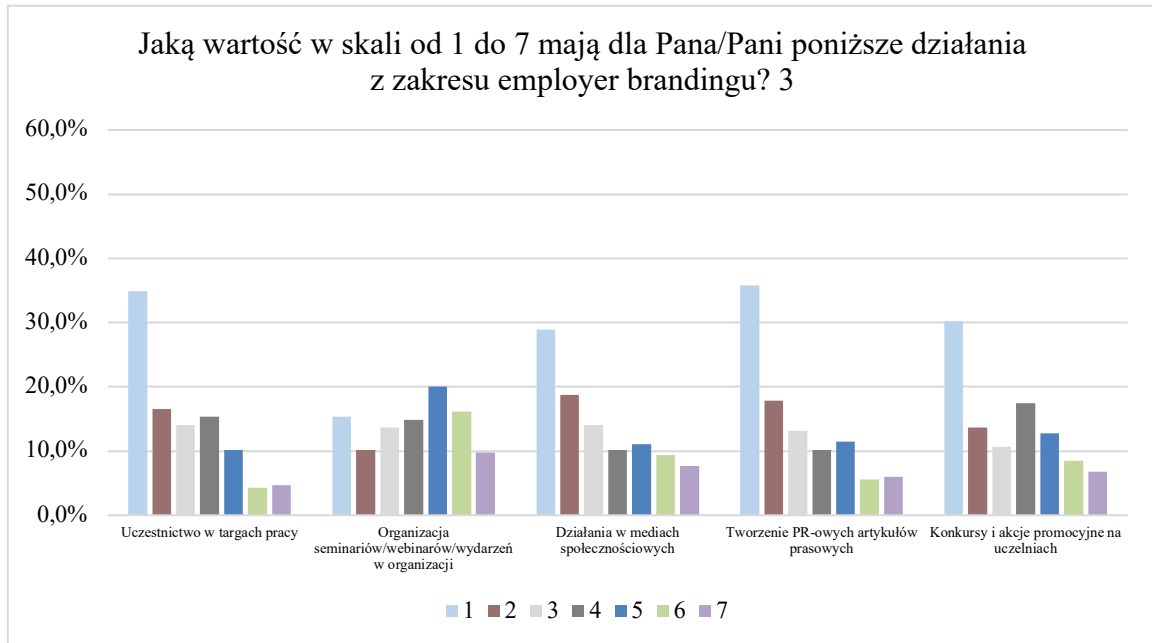


Rys. 4.25. Wyniki przeprowadzonego badania ankietowego - część 2 badania 2

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań

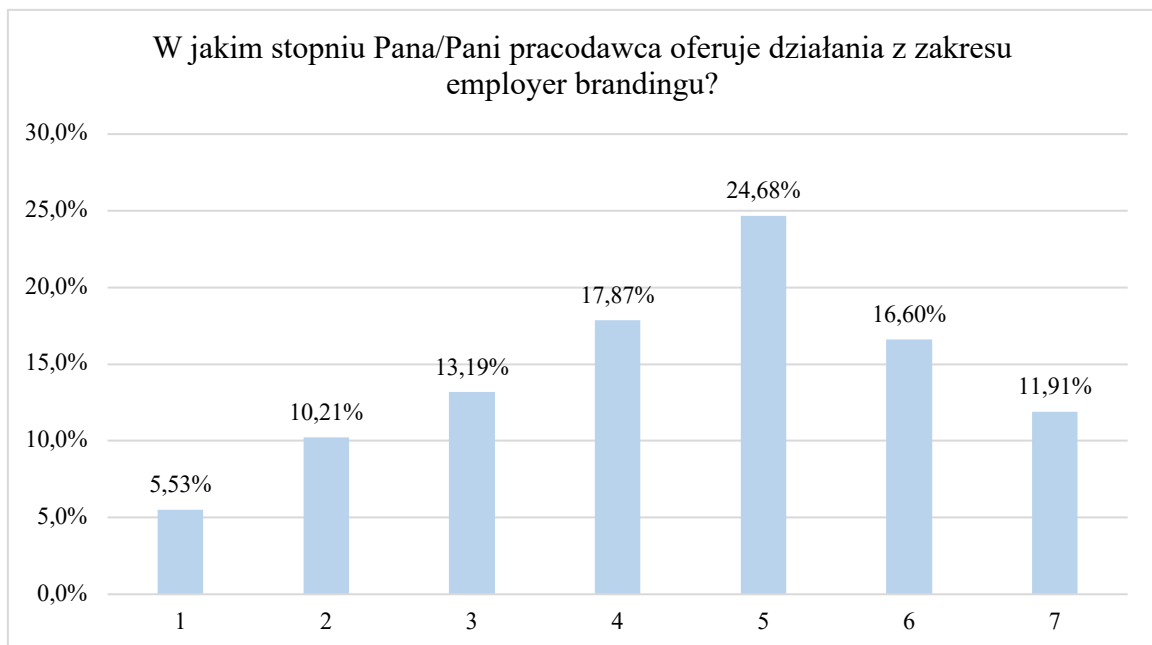
Przechodząc do omówienia wyników kolejnej części badania na temat działań z zakresu EB realizowanych przez pracodawców respondentów należy wskazać, iż największą wartość mają dla nich m.in. dobra atmosfera pracy (58,30%, ocena „7”), brak dyskryminacji i mobbingu (49,36%, ocena „7”) oraz atrakcyjne motywatory płacowe i pozapłacowe (49,36%, ocena „7”). Natomiast najmniejszą: tworzenie PR-owych artykułów prasowych (35,7%, ocena „1”), uczestnictwo w targach pracy (34,9%, ocena „1”) oraz konkursy i akcje

promocyjne na uczelniach (30,2%, ocena „1”) (Rys. 4.24.-Rys. 4.26.). Co więcej, zdaniem większości ich pracodawca oferuje działania z zakresu EB w znacznym stopniu (24,68%, ocena „5”, 17,87%, ocena „4”, 16,60%, ocena „6”) (Rys. 4.27.).



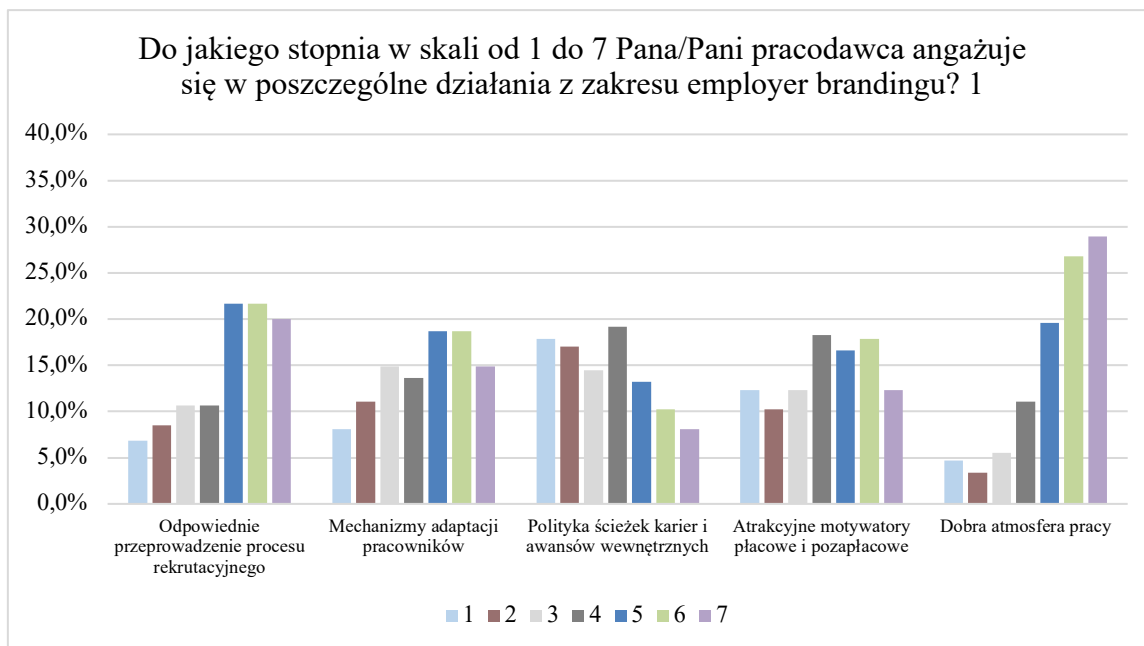
Rys. 4.26. Wyniki przeprowadzonego badania ankietowego - część 2 badania 3

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań



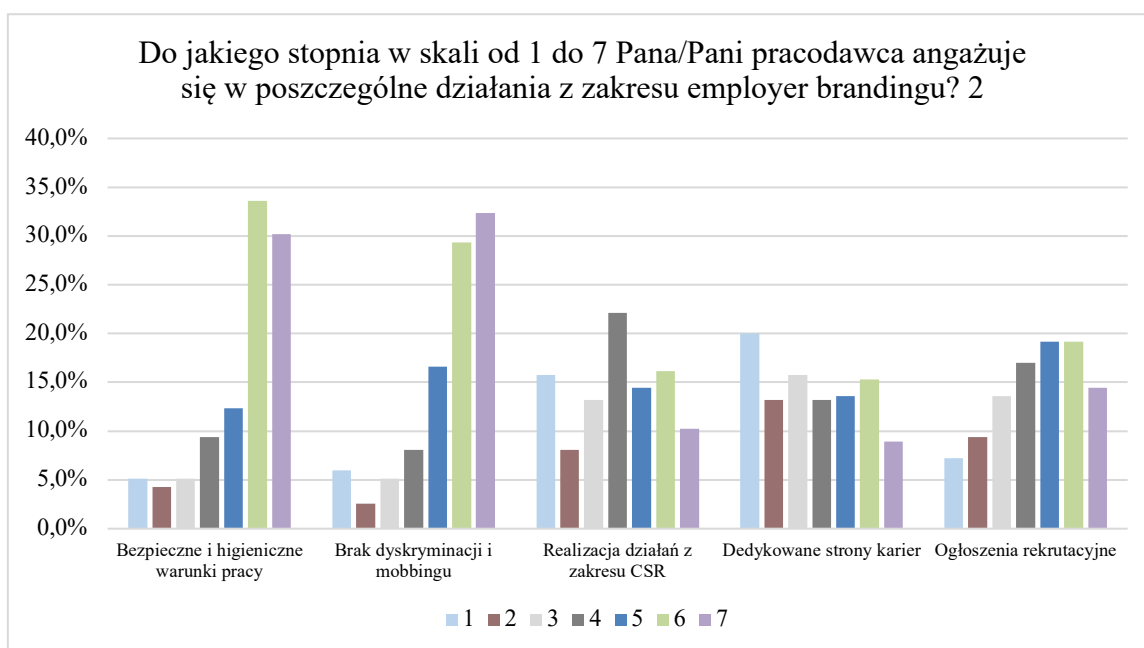
Rys. 4.27. Wyniki przeprowadzonego badania ankietowego - część 2 badania 4

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań



Rys. 4.28. Wyniki przeprowadzonego badania ankietowego - część 2 badania 5

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań

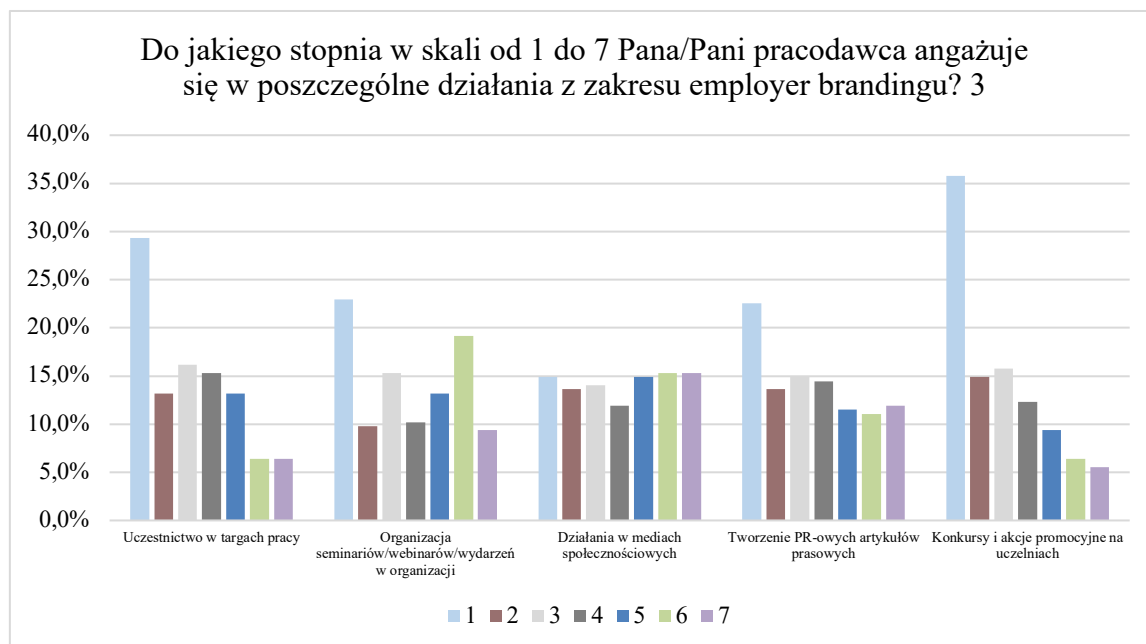


Rys. 4.29. Wyniki przeprowadzonego badania ankietowego - część 2 badania 6

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań

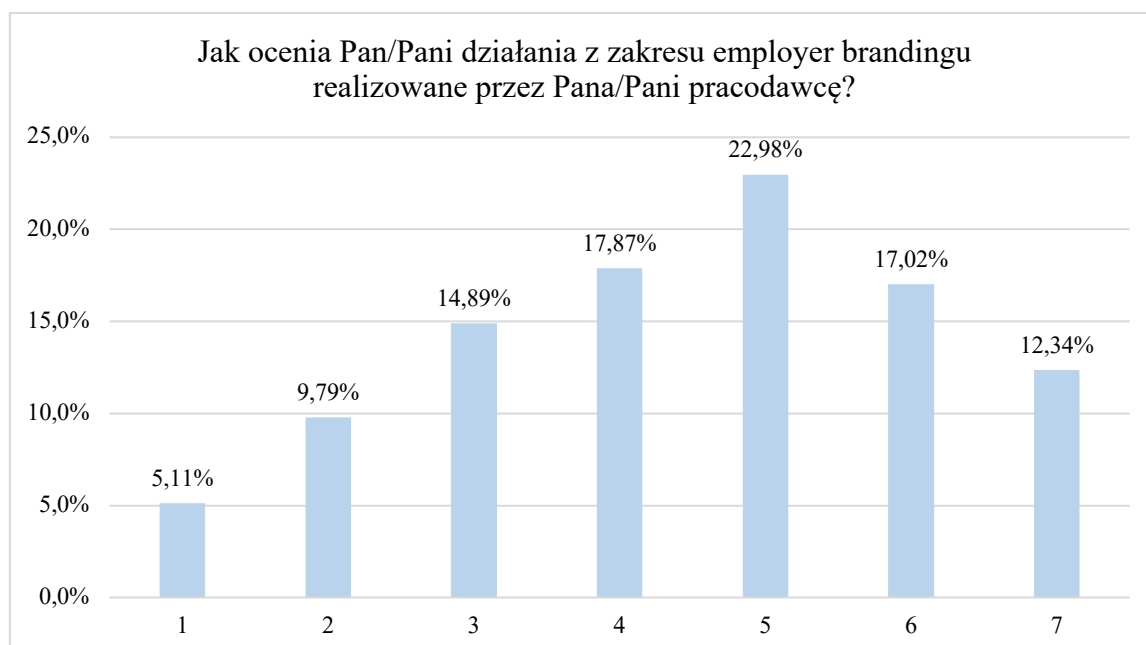
Przechodząc natomiast do analizy zaangażowania pracodawców w poszczególne działania z zakresu employer branding należy wskazać, iż w największym stopniu angażują się oni w aktywności, takie jak brak dyskryminacji i mobbingu (32,34%, ocena „7”), bezpieczne i higieniczne warunki pracy (30,21%, ocena „7”) oraz dobra atmosfera pracy (28,94%, ocena „7”). Podczas gdy w najmniejszym stopniu są to następujące działania: konkursy i akcje promocyjne na uczelniach (35,7%, ocena „1”), uczestnictwo w targach

pracy (29,4%, ocena „1”) oraz organizacja seminariów/webinarów/wydarzeń w organizacji (23,0%, ocena „1”) (Rys. 4.28.-Rys. 4.30.). Większość osób pozytywnie ocenia działania z zakresu EB realizowane przez ich pracodawcę. Największa liczba badanych wskazała ocenę „5” (22,98%), a następnie 17,87% (ocena „4”) oraz 17,02%, ocena „6” (Rys. 4.31.).



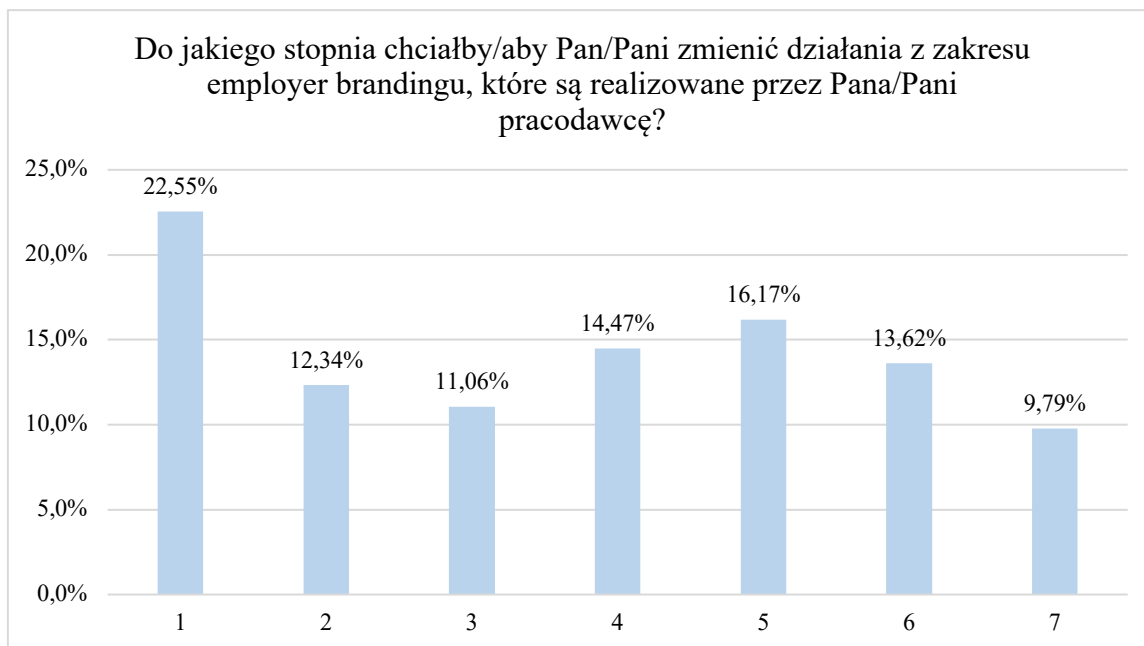
Rys. 4.30. Wyniki przeprowadzonego badania ankietowego - część 2 badania 7

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań



Rys. 4.31. Wyniki przeprowadzonego badania ankietowego - część 2 badania 8

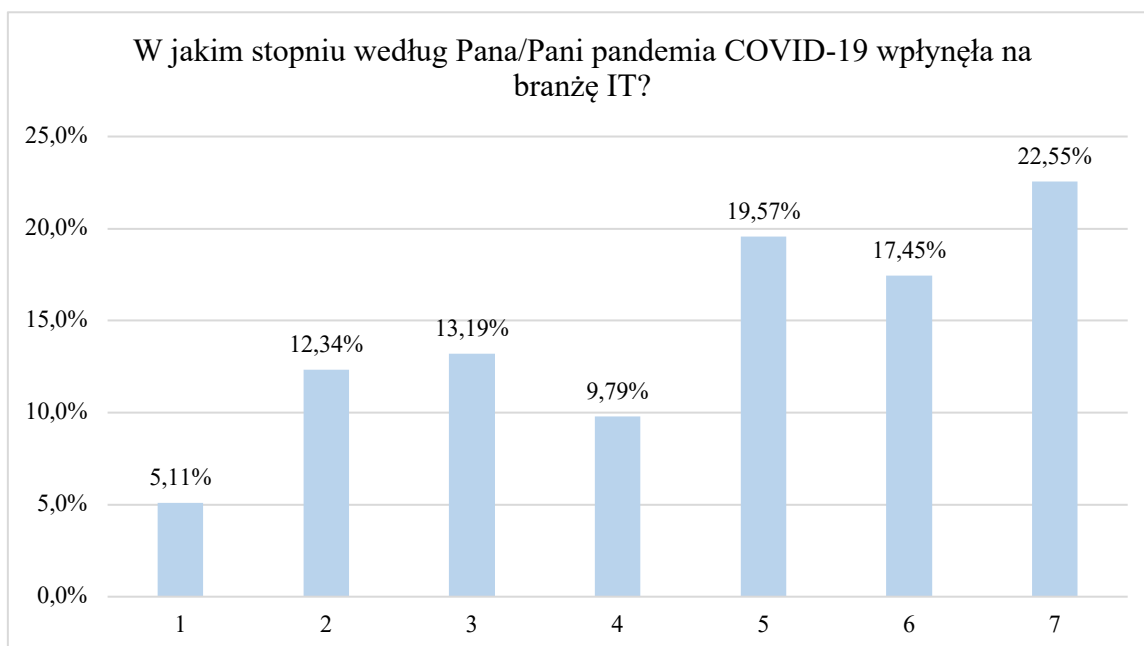
Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań



Rys. 4.32. Wyniki przeprowadzonego badania ankietowego - część 2 badania 9

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań

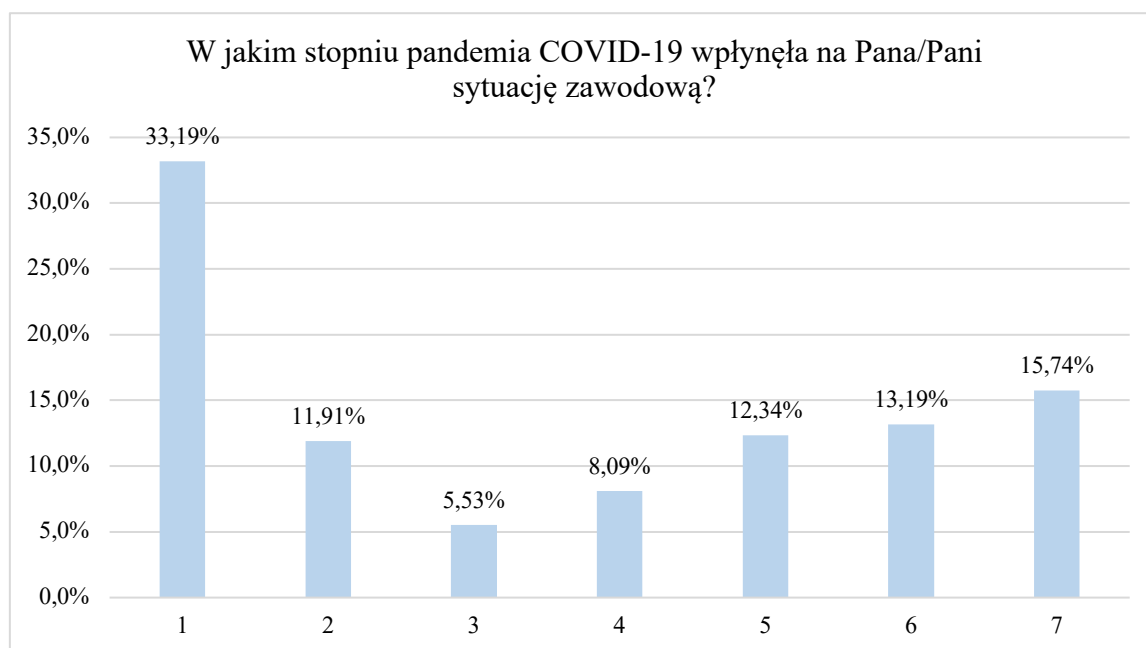
Ponadto najczęściej badanych nie chciałaby zmieniać działań z zakresu EB swoich pracodawców (22,55%, ocena „1”), jednak kolejna grupa oceniła wskazane działania na „5” (16,17%), a także „4” (14,47%), co może sugerować taką potrzebę w niektórych organizacjach (Rys. 4.32.). Działaniami z zakresu EB, które chcieliby zmienić są: ścieżka kariery, polityka płacowa, polityka awansu i procesy wewnętrzne.



Rys. 4.33. Wyniki przeprowadzonego badania ankietowego - część 3 badania 1

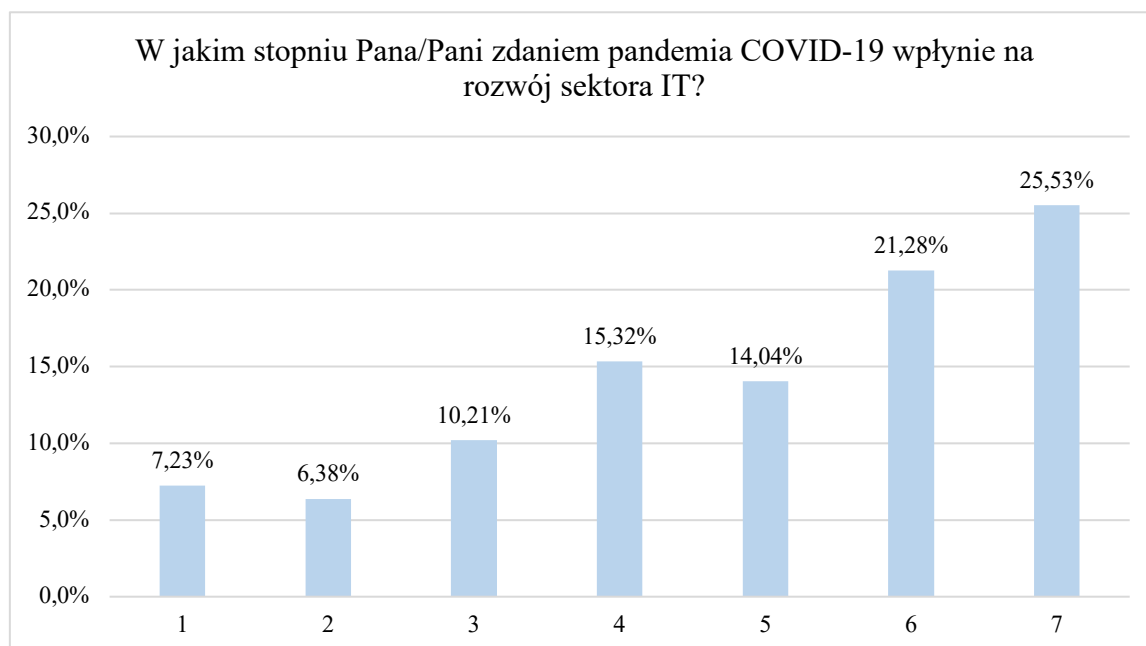
Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań

Przechodząc do kolejnej części badania dotyczącej wpływu pandemii COVID-19 na branżę IT należy wskazać, iż zdaniem respondentów pandemia COVID-19 wpłynęła na branżę IT w dużym stopniu 22,55% (ocena „7”), 19,57% (ocena „5”) oraz 17,45% (ocena „6”) (Rys. 4.33.), a mianowicie umożliwiając pracę zdalną oraz warunkując brak ciągłości niektórych projektów.



Rys. 4.34. Wyniki przeprowadzonego badania ankietowego - część 3 badania 2

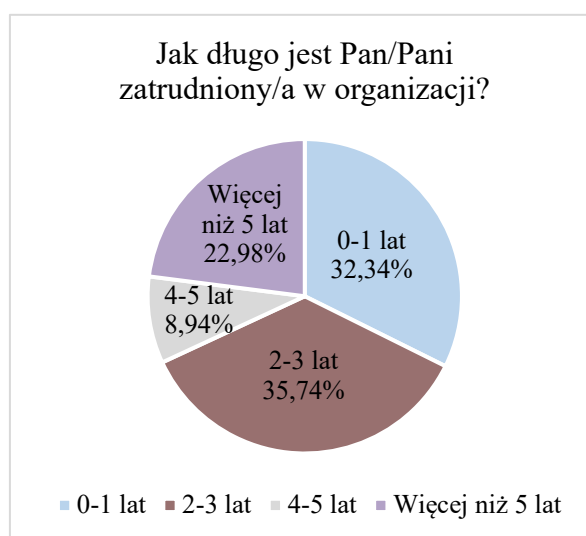
Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań



Rys. 4.35. Wyniki przeprowadzonego badania ankietowego - część 3 badania 3

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań

Co więcej, pandemia COVID-19 nie wpłynęła na sytuację zawodową większości respondentów 33,19% (ocena „1”). Warto jednak zwrócić uwagę, iż sytuacja niektórych z nich uległa zmianie. 15,74% badanych wskazało ocenę „7”, natomiast 13,19% „6” (Rys. 4.34.). Pandemia wpłynęła na sytuację zawodową respondentów w następujący sposób: umożliwiono pracę zdalną oraz dostrzeżono brak ciągłości niektórych projektów. Zdaniem większości badanych pandemia COVID-19 wpłynie również na rozwój sektora IT (25,53%, ocena „7”, 21,28%, ocena „6”) (Rys. 4.35.), m.in. na umożliwienie pracy zdalnej, rozwój sektora, zapotrzebowanie na usługi i łatwiejszy dostęp do specjalistów IT.



Rys. 4.36. Wyniki przeprowadzonego badania ankietowego - część 4 badania 1

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań

Analizując natomiast postawy respondentów wobec pracodawcy należy wskazać, że większość z nich jest zatrudnionych w organizacji 2-3 lata (35,74%) bądź do roku (32,34%). Kolejną grupą są osoby pracujące w organizacji od ponad 5 lat (22,98%), co może oznaczać, iż są oni zatrudnieni przez krótki okres (do 3 lat) lub długo (powyżej 5 lat) przy czym odsetek pracujących w organizacji do 3 lat jest większy (Rys. 4.36.).

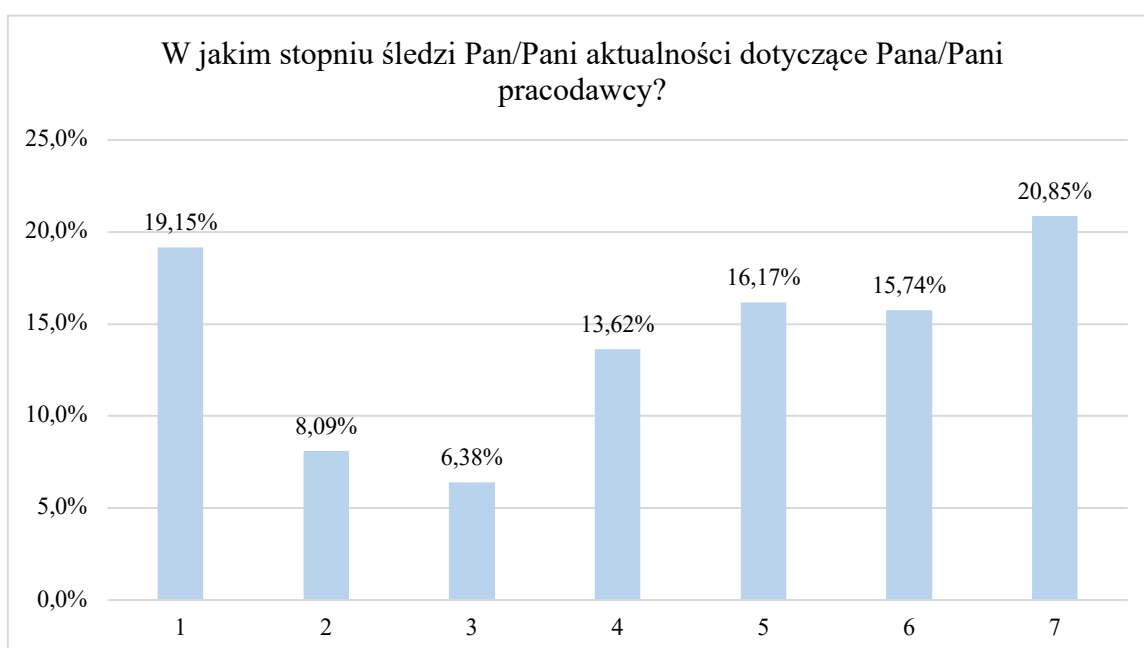
Ponadto większość badanych jest zadowolona z pracy w organizacji (31,06%, ocena „6”, 22,55%, ocena „5”, 18,30%, ocena „7”) (Rys. 4.37.). Wyróżnia się też dwie kluczowe grupy respondentów, te które w największym (20,85%, ocena „7”) bądź w najmniejszym (19,15%, ocena „1”) stopniu śledzą aktualności dotyczące swojego pracodawcy. Kolejną grupą są badani, którzy także śledzą działania swoich pracodawców (16,17%, ocena „5”, 15,74%, ocena „6”) (Rys. 4.38.). Jest to w szczególności aktywność w mediach społecznościowych, informacje o projektach, komunikacja wewnętrzna, oferty pracy i opinie o firmie. Przechodząc dalej, większość respondentów jest zaangażowana w działania prowadzone

przez swoich pracodawców w umiarkowanym stopniu (20,43%, ocena „4”) bądź w niewielkim (18,30%, ocena „1”, 16,17%, ocena „2”) (Rys. 4.39.).



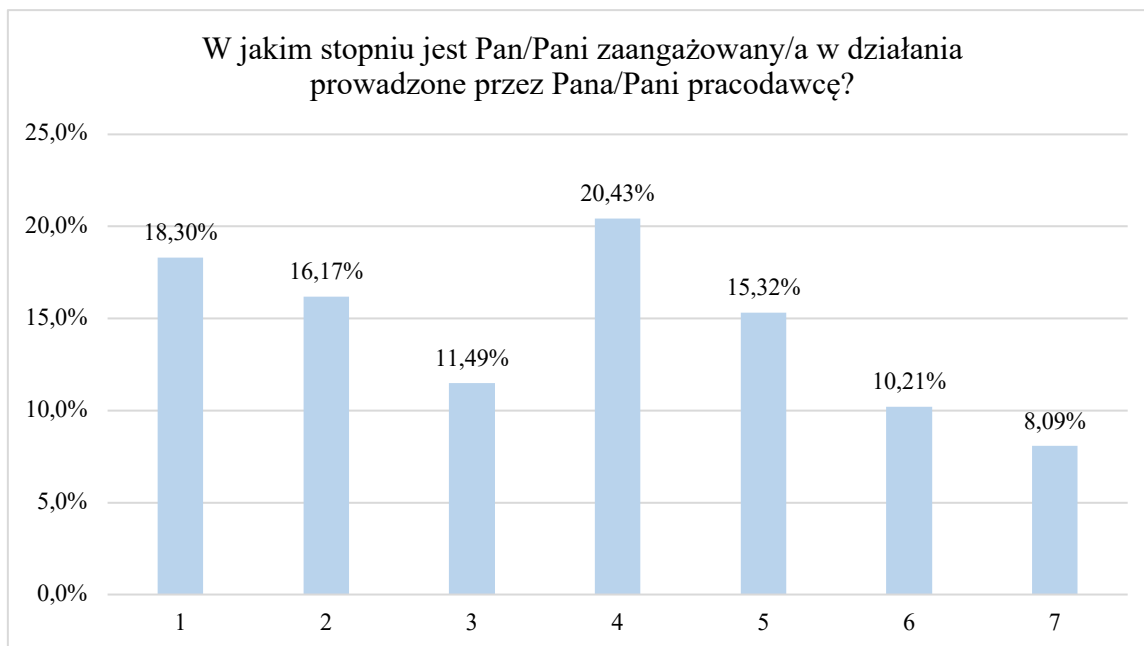
Rys. 4.37. Wyniki przeprowadzonego badania ankietowego - część 4 badania 2

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań



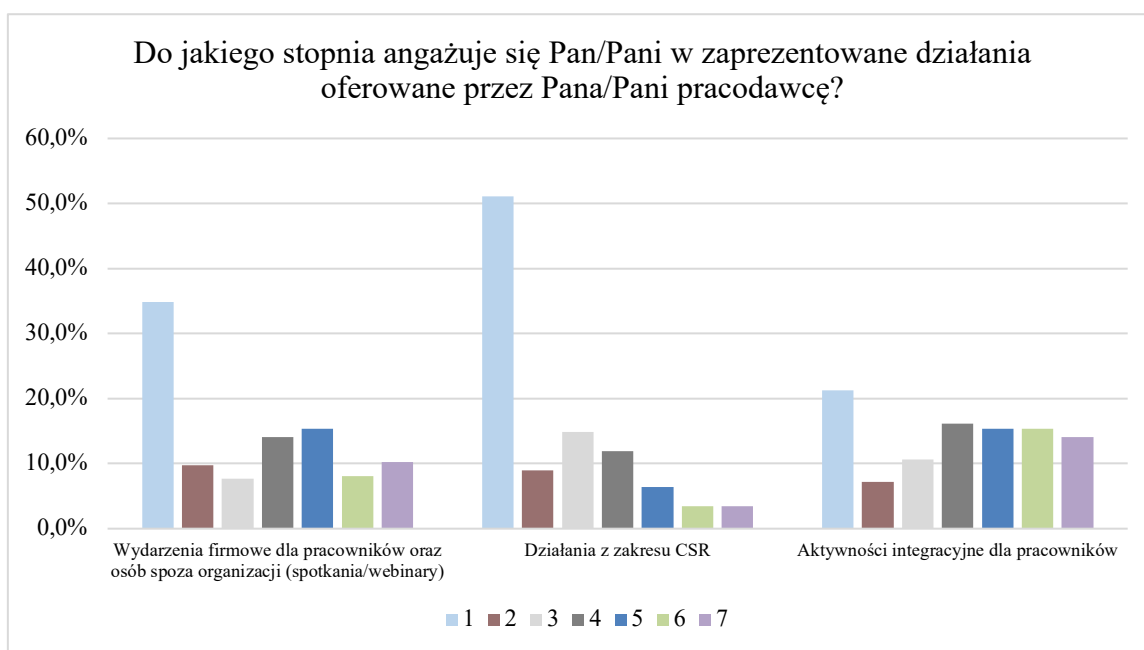
Rys. 4.38. Wyniki przeprowadzonego badania ankietowego - część 4 badania 3

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań



Rys. 4.39. Wyniki przeprowadzonego badania ankietowego - część 4 badania 4

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań

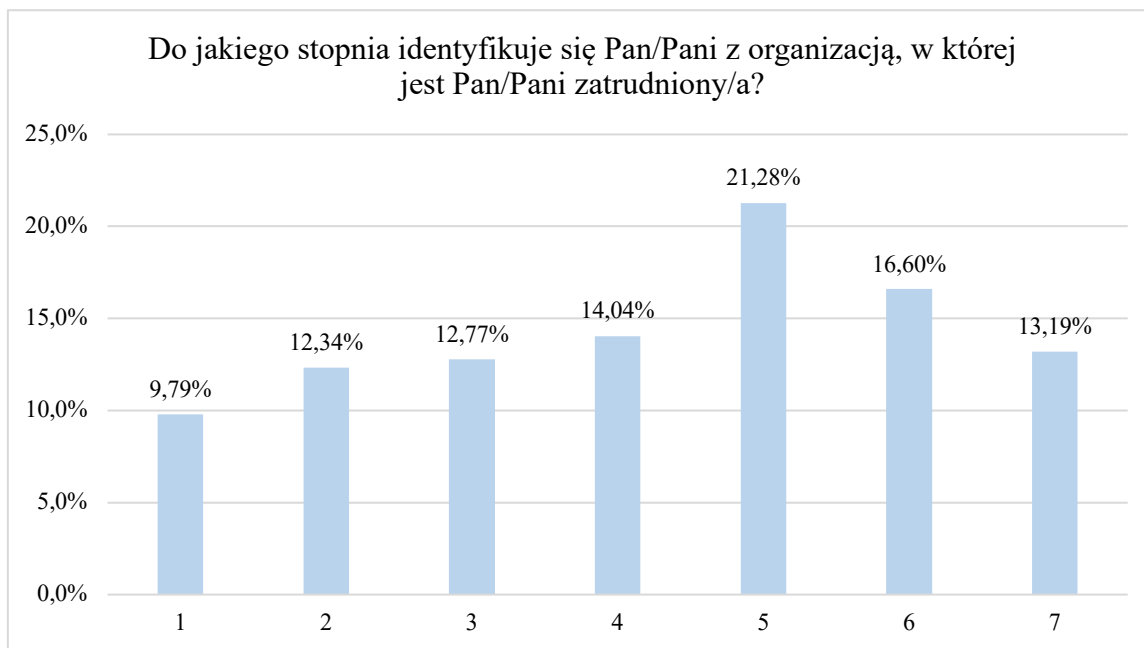


Rys. 4.40. Wyniki przeprowadzonego badania ankietowego - część 4 badania 5

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań

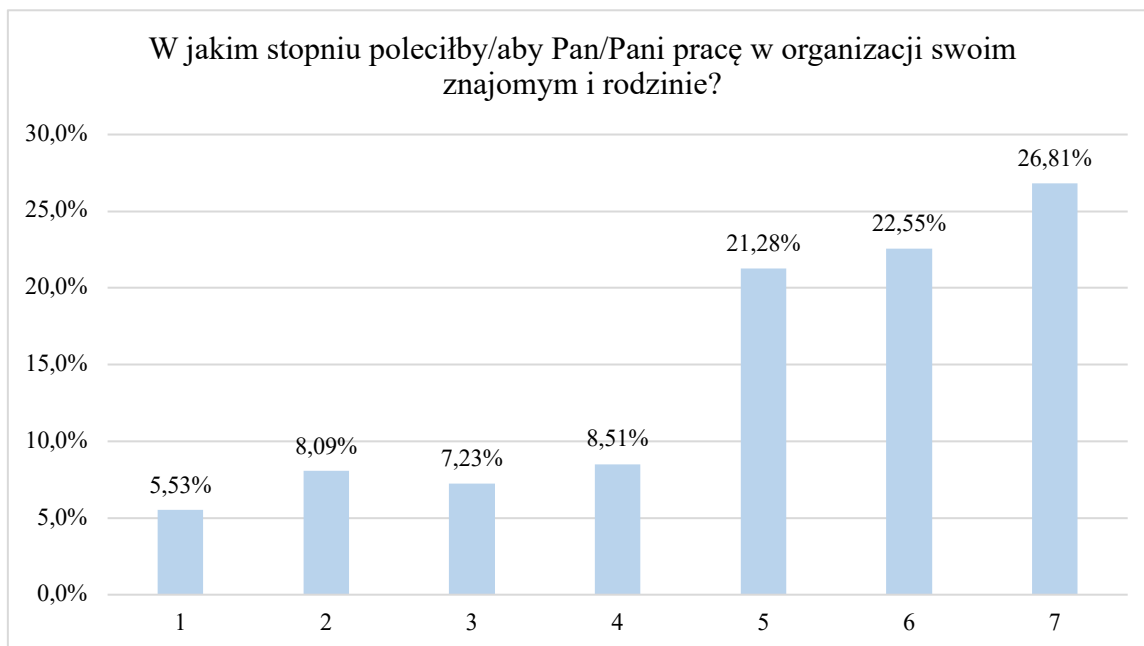
Co więcej, największy odsetek badanych nie angażuje się w działania oferowane przez pracodawcę, takie jak działania z zakresu CSR (51,1%, ocena „1”), wydarzenia firmowe dla pracowników i osób spoza organizacji (spotkania/webinary) (34,9%, ocena „1”) oraz aktywności integracyjne dla pracowników (21,3%, ocena „1”) (Rys. 4.40.). Są oni natomiast zaangażowani w wydarzenia organizowane przez pracodawcę (m.in. szkolenia).

Większość respondentów identyfikuje się w znacznym stopniu z organizacją, w której są zatrudnieni. Ich największy odsetek 21,28% wskazał ocenę „5”. Natomiast kolejne grupy „6” (16,60%) oraz „4” (14,04%) (Rys. 4.41.). Co więcej, większość badanych w dużym stopniu poleciłaby pracę w organizacji swoim znajomym i rodzinie (26,81%, ocena „7”, 22,55%, ocena „6”, 21,28%, ocena „5”) (Rys. 4.42.).



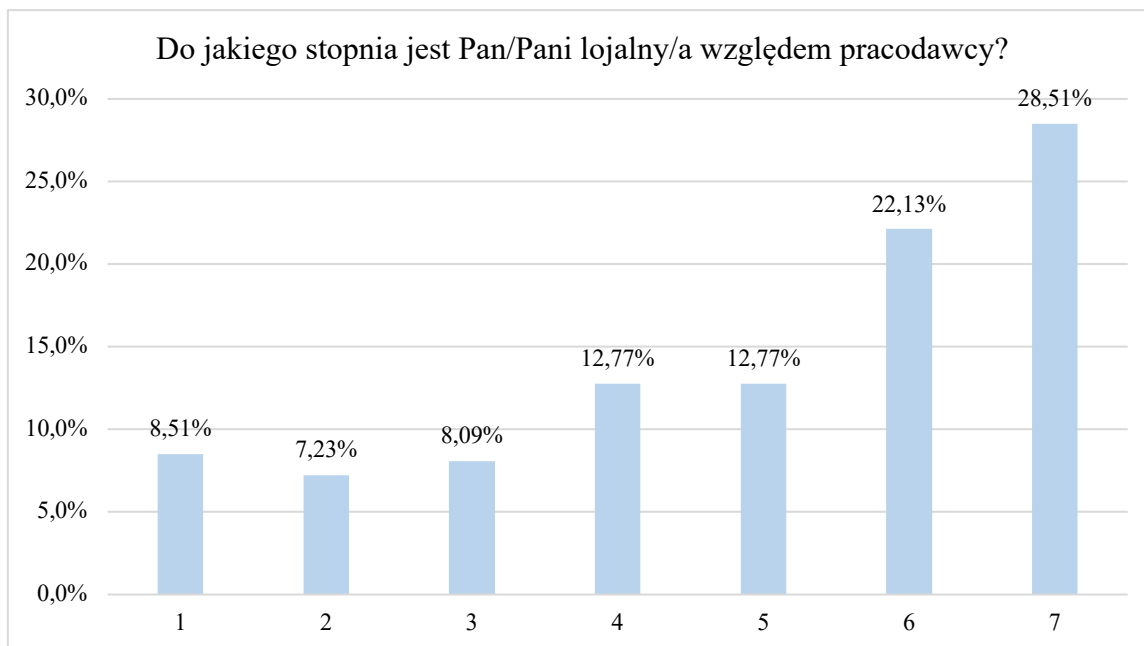
Rys. 4.41. Wyniki przeprowadzonego badania ankietowego - część 4 badania 6

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań



Rys. 4.42. Wyniki przeprowadzonego badania ankietowego - część 4 badania 7

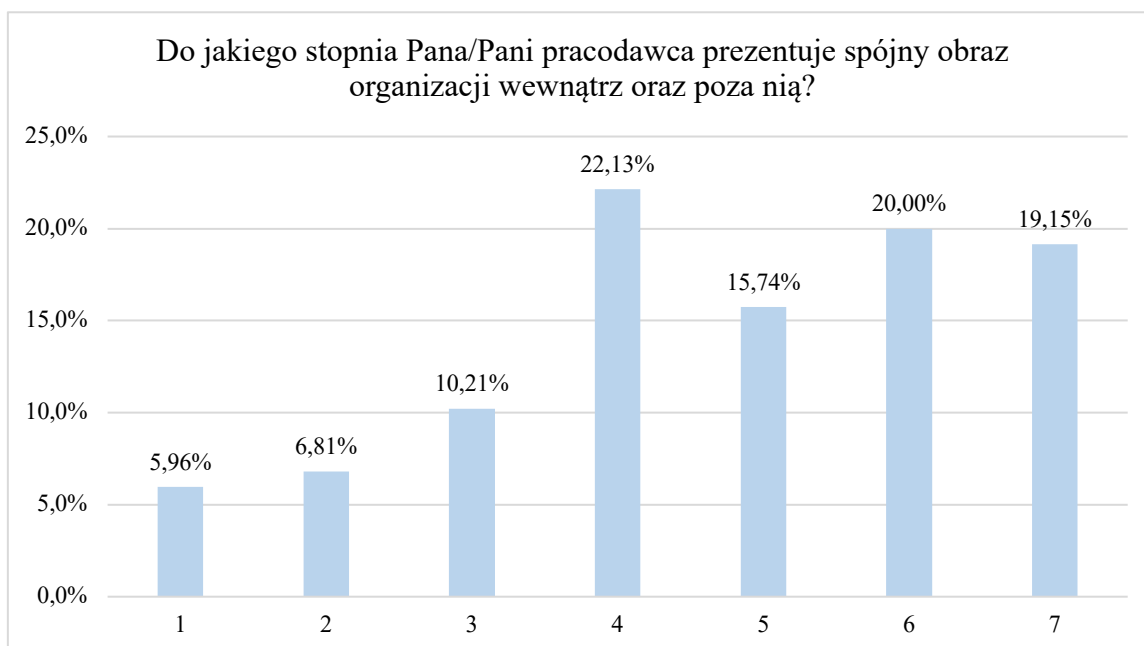
Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań



Rys. 4.43. Wyniki przeprowadzonego badania ankietowego - część 4 badania 8

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań

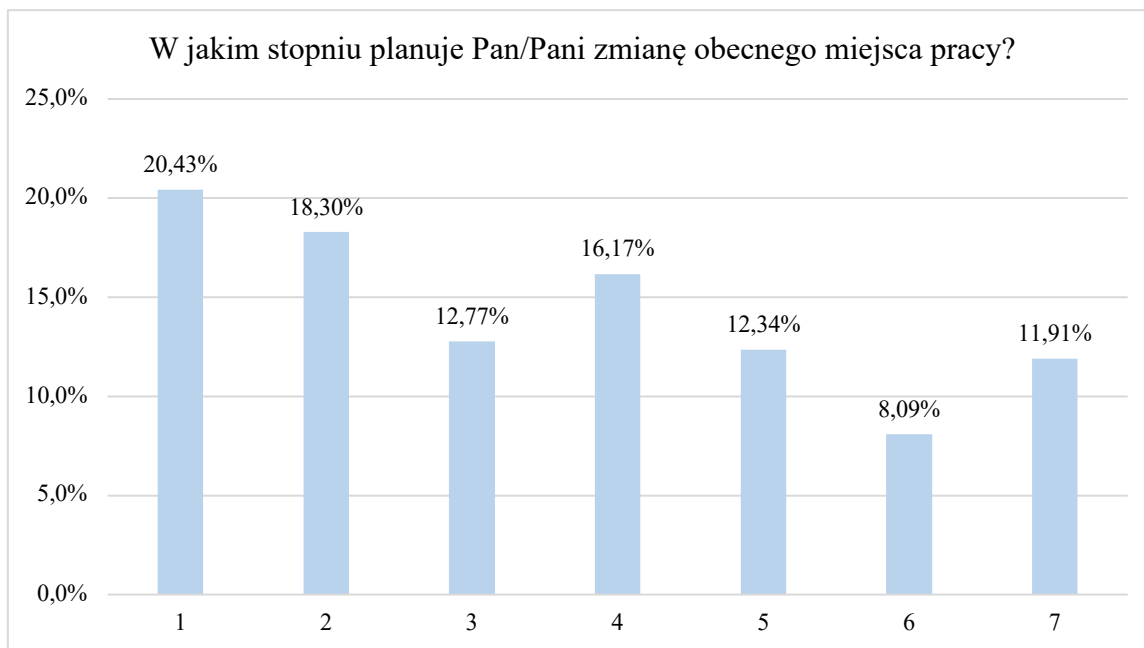
Zdaniem większości respondentów są oni także lojalni względem swojego pracodawcy (28,51%, ocena „7”, 22,13%, ocena „6”, 12,77%, ocena „5” i „4”) (Rys. 4.43.). Świadczy o tym m.in.: odrzucanie konkurencyjnych ofert pracy, staranne wykonywanie powierzonych obowiązków, brak chęci zmiany, polecenie pracodawcy i posiadanie wystarczających możliwości rozwoju.



Rys. 4.44. Wyniki przeprowadzonego badania ankietowego - część 4 badania 9

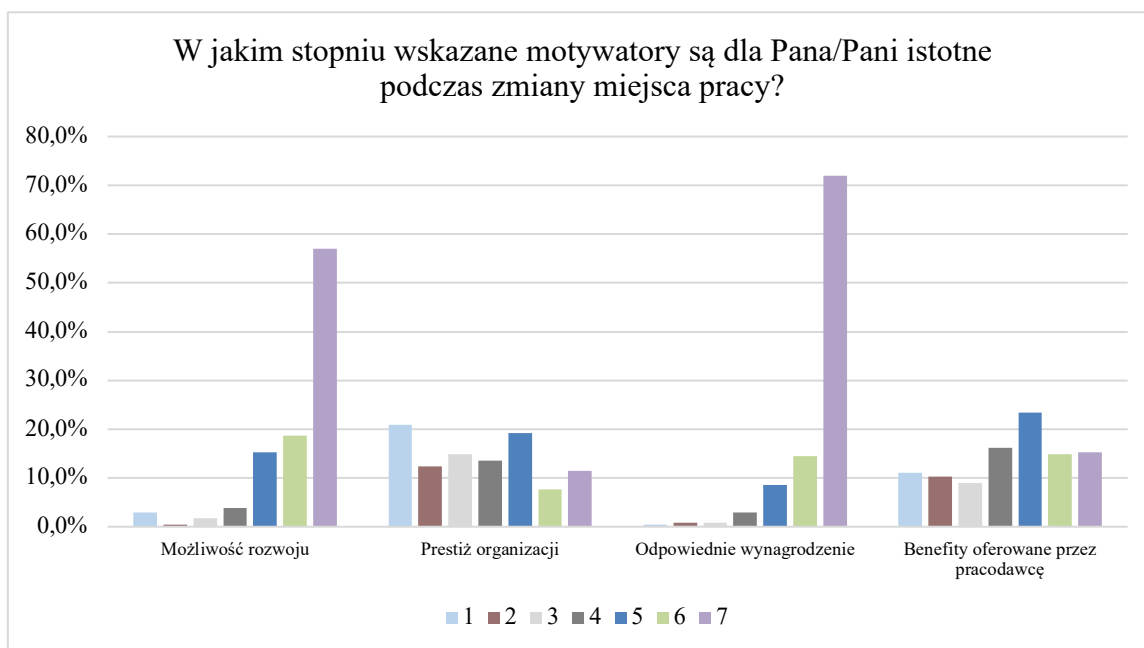
Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań

Ponadto według badanych ich pracodawcy w dużym stopniu prezentują spójny obraz organizacji wewnątrz i poza nią. Ich największy odsetek - 22,13% wskazał ocenę „4”, natomiast kolejni „6” (20,00%) oraz „7” (19,15%) (Rys. 4.44.). Różnicami jakie dostrzegają oni podczas kreowania wizerunku przez pracodawcę wewnątrz oraz na zewnątrz organizacji są odmienne informacje na temat projektu i organizacji.



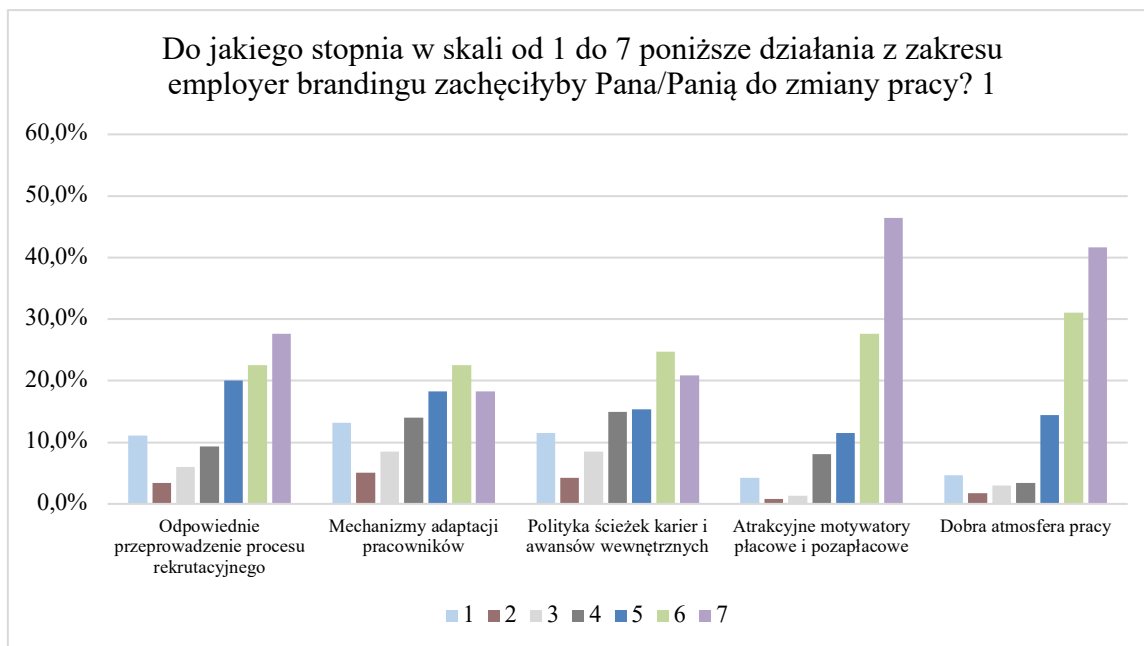
Rys. 4.45. Wyniki przeprowadzonego badania ankietowego - część 5 badania 1

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań



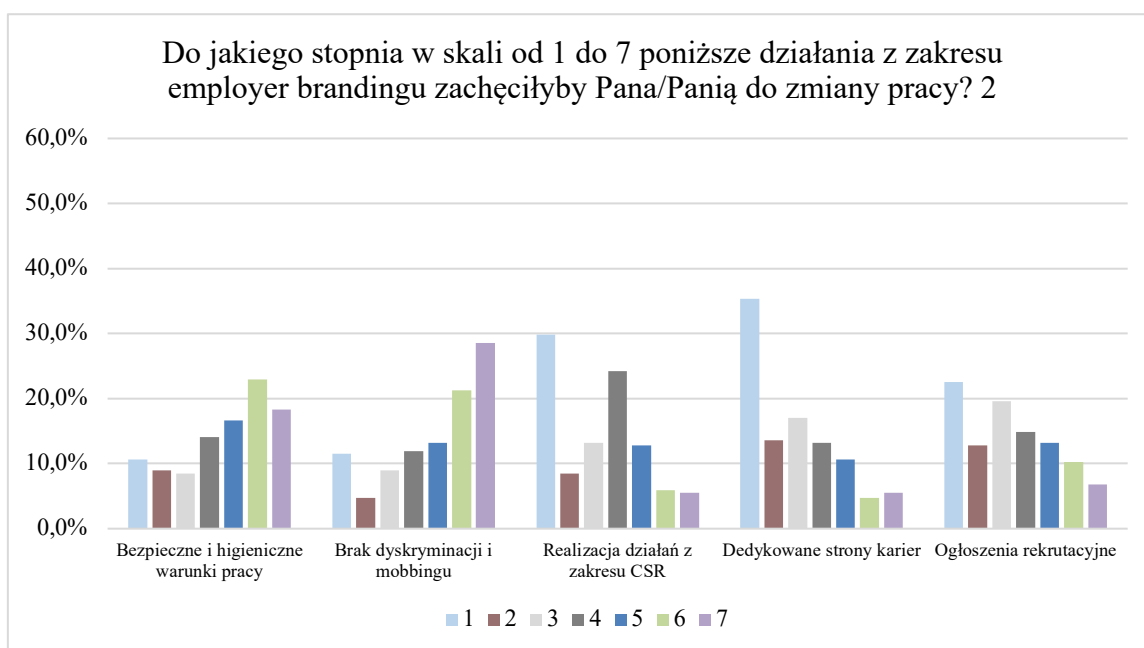
Rys. 4.46. Wyniki przeprowadzonego badania ankietowego - część 5 badania 2

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań



Rys. 4.47. Wyniki przeprowadzonego badania ankietowego - część 5 badania 3

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań

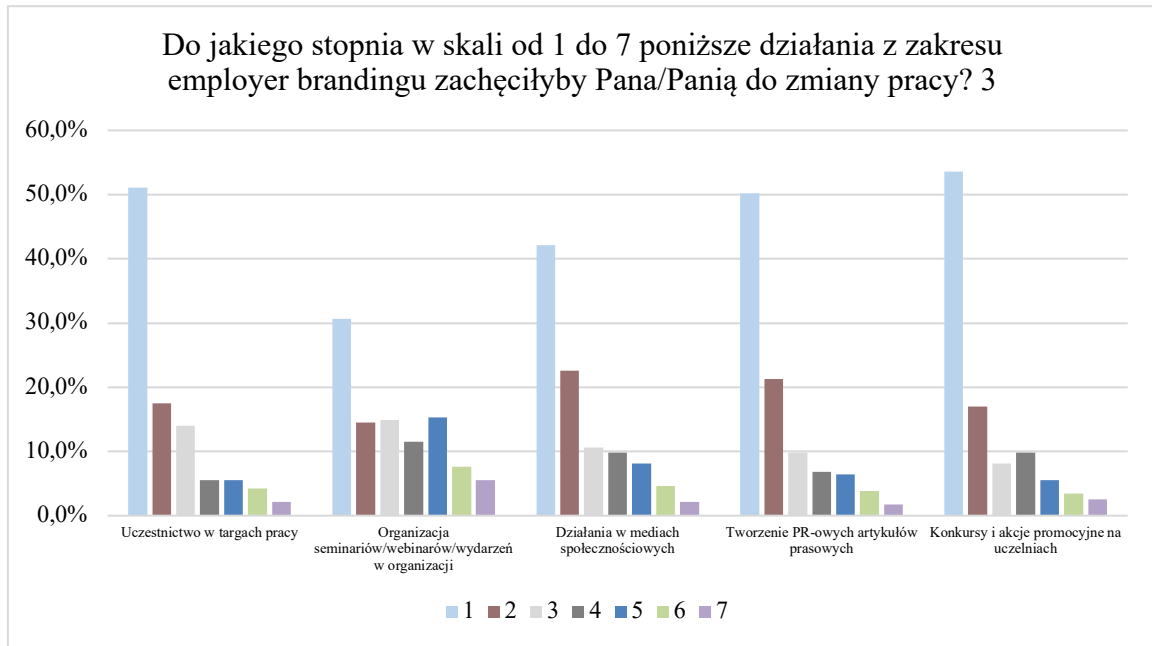


Rys. 4.48. Wyniki przeprowadzonego badania ankietowego - część 5 badania 4

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań

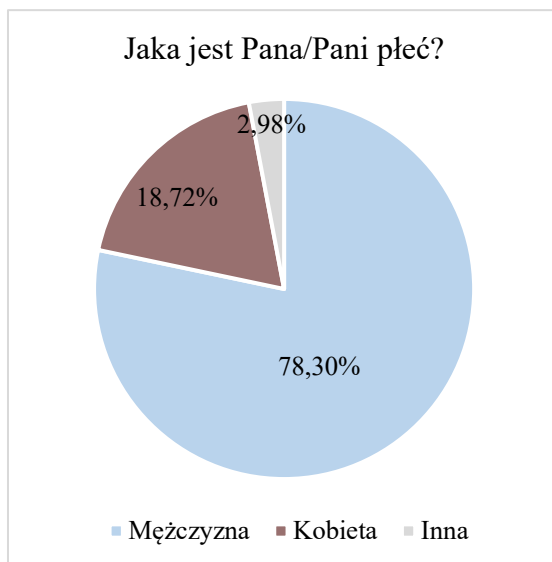
Przechodząc do analizy ostatniej części badania dotyczącej motywacji respondentów do zmiany pracy, należy wskazać, iż ich największy odsetek nie planuje podjęcia wskazanego działania (20,43%, ocena „1”) i (18,30%, ocena „2”) bądź rozważa je w umiarkowanym stopniu (16,17%, ocena „4”) (Rys. 4.45.). Odpowiedne wynagrodzenie (71,91%, ocena „7”) oraz możliwość rozwoju (57,02%, ocena „7”) są istotnymi motywatorami podczas zmiany pracy (Rys. 4.46.). Badanych najbardziej zachęciłyby również atrakcyjne

motywatory płacowe i pozapłacowe (46,38%, ocena „7”), dobra atmosfera pracy (41,70%, ocena „7”) oraz brak dyskryminacji i mobbingu (28,51%, ocena „7”). Natomiast w najmniejszym stopniu przekonują ich konkursy i akcje promocyjne na uczelniach (53,6%, ocena „1”), uczestnictwo w targach pracy (51,1%, ocena „1”) oraz tworzenie PR-owych artykułów prasowych (50,2%, ocena „1”) (Rys. 4.47.-Rys. 4.49.).



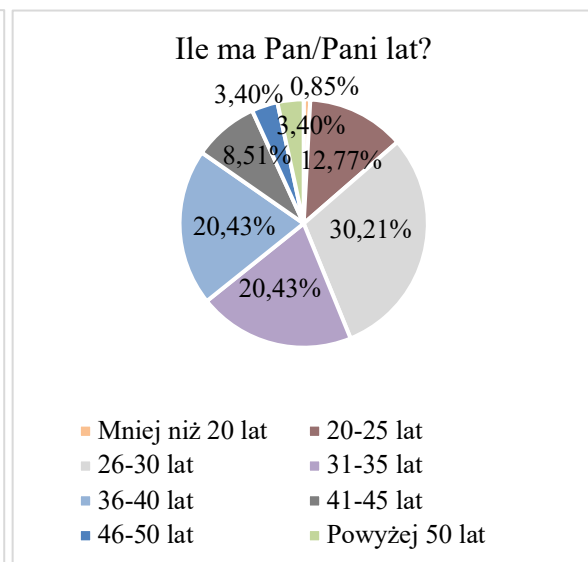
Rys. 4.49. Wyniki przeprowadzonego badania ankietowego - część 5 badania 5

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań



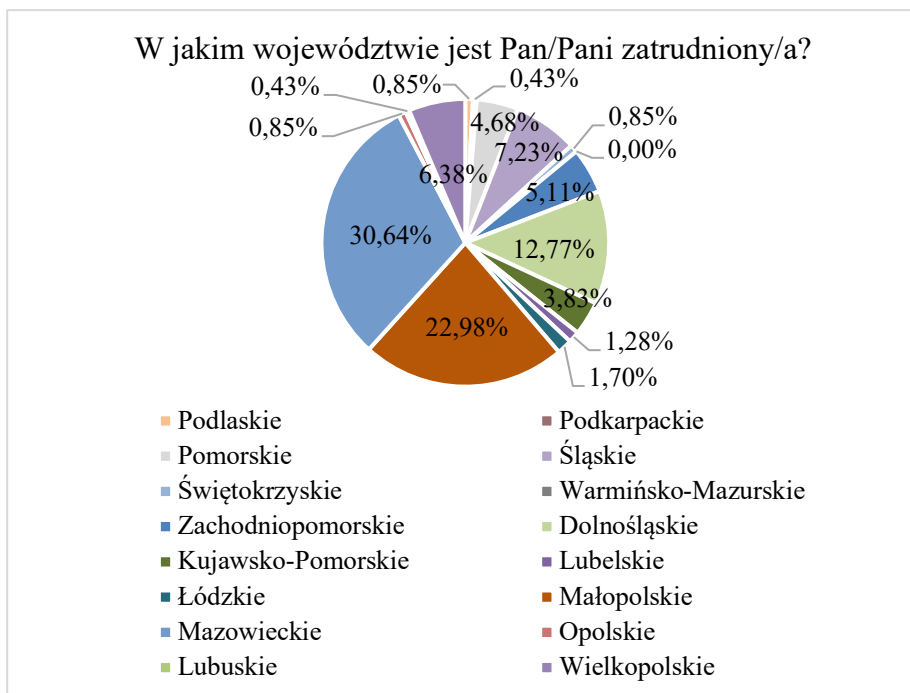
Rys. 4.50. Wyniki przeprowadzonego badania ankietowego - metryka 1

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań



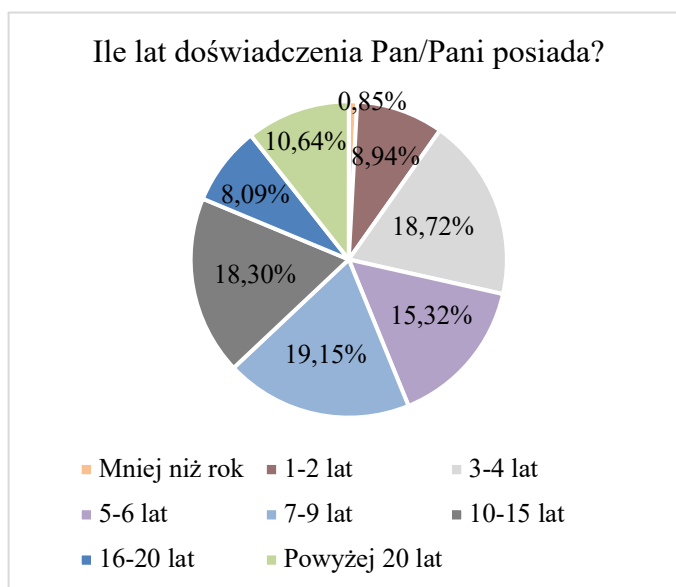
Rys. 4.51. Wyniki przeprowadzonego badania ankietowego - metryka 2

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań



Rys. 4.52. Wyniki przeprowadzonego badania ankietowego - metryka 3

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań

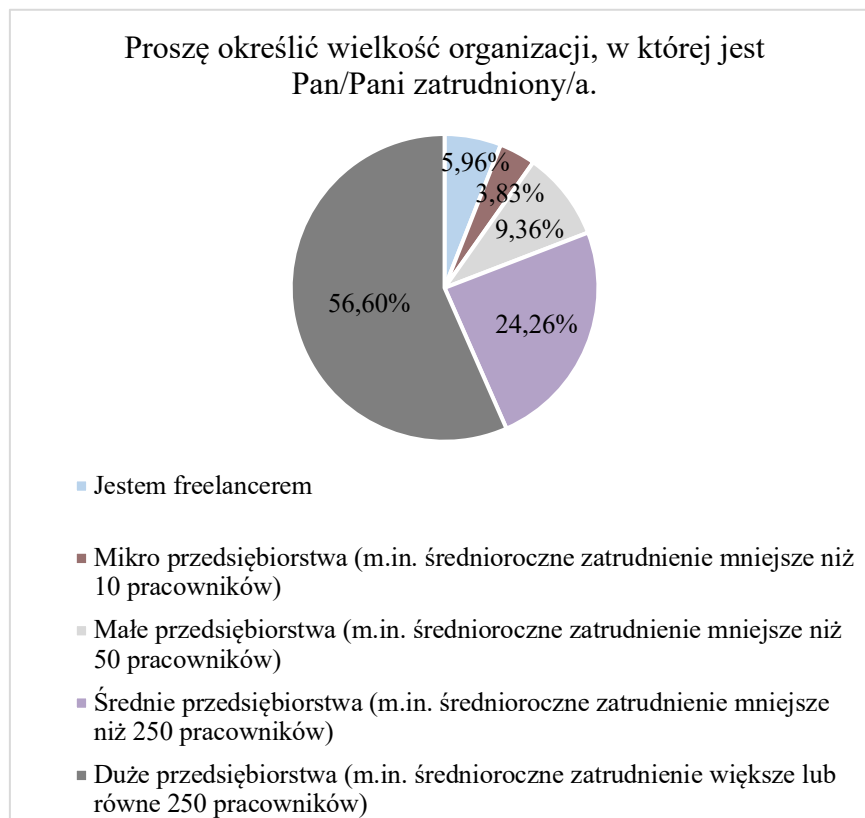


Rys. 4.53. Wyniki przeprowadzonego badania ankietowego - metryka 4

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań

Większość badanych stanowili mężczyźni (78,30%) (Rys. 4.50.), osoby w wieku 26-30 (30,21%), 31-35 (20,43%) oraz 36-40 lat (20,43%) (Rys. 4.51.) i zatrudnione w województwie Mazowieckim (30,64%), Małopolskim (22,98%) oraz Dolnośląskim (12,77%) (Rys. 4.52.). Posiadają one w większości wykształcenie wyższe i skończyły lub studiują głównie kierunki techniczne. Ich doświadczenie wynosi 7-9 lat (19,15%), 3-4 (18,72%) oraz 10-15 lat (18,30%) (Rys. 4.53.) i jest to przede wszystkim poziom starszego

specjalisty oraz specjaliści. Pracują oni głównie jako programiści, przede wszystkim w sektorach, takich jak: software, bankowość, finanse i usługi. Większość respondentów (56,60%) jest zatrudnionych w dużych organizacjach oraz w średnich (24,26%) (Rys. 4.54.).



Rys. 4.54. Wyniki przeprowadzonego badania ankietowego - metryka 5

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań

Poniżej zamieszczono wyniki przeprowadzonej analizy regresji. Pozyskane dane ilościowe dotyczące opinii respondentów na temat obecnego pracodawcy poddano analizie czynnikowej dążąc do wyznaczenia zmiennych wyjaśniających co najmniej 80% wariacji całego zbioru.

Tabela 4.37. Analiza regresji 1 (lojalność względem pracodawcy)

Zmienna zależna: Do jakiego stopnia jest Pan/Pani lojalny/a względem pracodawcy?					
	Współczynniki niestandardyzowane		Współczynniki standaryzowane	t	Istotność
	B	Błąd standardowy	Beta		
(Stała)	4.936	0.098		50.464	0
Zewnętrzne działania EB pracodawcy	0.129	0.098	0.066	1.315	0.19
Zewnętrzne działania EB zachęcające do zmiany pracy	0.228	0.098	0.117	2.328	0.021

Zadowolenie, identyfikacja i wizerunek marki pracodawcy	1.133	0.098	0.579	11.561	0
Wewnętrzne działania EB pracodawcy	-0.082	0.098	-0.042	-0.841	0.401
Wewnętrzne działania EB zachęcające do zmiany pracy	0.267	0.098	0.136	2.723	0.007
Zaangażowanie pracowników w działania pracodawcy	0.352	0.098	0.18	3.593	0
Działania EB wobec nowych pracowników	0.114	0.098	0.058	1.165	0.245
Rekrutacyjne działania EB konkurencji	-0.023	0.098	-0.012	-0.239	0.812
Działania CSR	0.049	0.098	0.025	0.497	0.619
Cheć zmiany działań EB przez pracowników	0.144	0.098	0.074	1.473	0.142
Zainteresowanie działaniami pracodawcy	0.268	0.098	0.137	2.733	0.007
Pandemia COVID-19	-0.008	0.098	-0.004	-0.086	0.932
Atrakcyjne motywatory płacowe i pozapłacowe konkurencji	-0.229	0.098	-0.117	-2.337	0.02
Możliwości rozwoju kariery oferowane przez konkurencję	-0.131	0.098	-0.067	-1.336	0.183
Komunikacja zewnętrzna pracodawcy	0.096	0.098	0.049	0.979	0.329

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań

Analizując lojalność pracowników względem pracodawcy zauważa się, że najistotniejszym czynnikiem, który ją warunkuje jest zadowolenie zatrudnionych związane z pracą w organizacji, identyfikacja z organizacją, a także sam wizerunek marki pracodawcy. Równie istotnymi aspektami są zaangażowanie pracowników w działania pracodawcy i zainteresowanie nimi. Zauważa się także zależność, iż wraz ze wzrostem lojalności pracowniczej do zmiany pracy bardziej zachęcają zatrudnionych wewnętrzne oraz zewnętrzne działania z zakresu EB, podczas gdy atrakcyjne motywatory płacowe i pozapłacowe konkurencji są istotne dla mniej lojalnych pracowników (Tabela 4.37.).

Tabela 4.38. Analiza regresji 2 (planowanie zmiany obecnego miejsca pracy)

Zmienna zależna: W jakim stopniu planuje Pan/Pani zmianę obecnego miejsca pracy?					
	Współczynniki niestandardyzowane		Współczynniki standaryzowane	t	Istotność
	B	Błąd standardowy	Beta		
(Stała)	3.547	0.093		38.222	0
Zewnętrzne działania EB pracodawcy	-0.172	0.093	-0.086	-1.847	0.066
Zadowolenie, identyfikacja i wizerunek marki pracodawcy	-1.332	0.093	-0.665	-14.323	0

Zewnętrzne działania EB zachęcające do zmiany pracy	0.132	0.093	0.066	1.417	0.158
Wewnętrzne działania EB zachęcające do zmiany pracy	0.111	0.093	0.055	1.194	0.234
Wewnętrzne działania EB pracodawcy	-0.1	0.093	-0.05	-1.07	0.286
Zaangażowanie pracowników w działania pracodawcy	-0.144	0.093	-0.072	-1.552	0.122
Działania EB wobec nowych pracowników	-0.082	0.093	-0.041	-0.884	0.378
Rekrutacyjne działania EB konkurencji	-0.002	0.093	-0.001	-0.021	0.984
Działania CSR	-0.049	0.093	-0.025	-0.528	0.598
Chęć zmiany działań EB przez pracowników	0.221	0.093	0.11	2.377	0.018
Lojalność i identyfikacja	-0.419	0.093	-0.209	-4.504	0
Atrakcyjne motywatory płacowe i pozapłacowe konkurencji	0.059	0.093	0.03	0.638	0.524
Możliwości rozwoju kariery oferowane przez konkurencję	0.059	0.093	0.029	0.632	0.528
Pandemia COVID-19	0.064	0.093	0.032	0.69	0.491
Komunikacja zewnętrzna pracodawcy	-0.12	0.093	-0.06	-1.294	0.197

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań

Analizując stopień w jakim pracownicy planują zmianę obecnego miejsca pracy respondenci wskazali większą chęć rozwoju kariery w innym miejscu pracy, przeciwnie do poziomu ich zadowolenia, identyfikacji z organizacją oraz wizerunku marki pracodawcy, a także lojalności. Kolejnym ważnym aspektem przy zmianie pracy okazała się chęć zmiany działań z zakresu EB, które prawdopodobnie nie spełniały ich oczekiwań (Tabela 4.38.).

Tabela 4.39. Analiza regresji 3 (ocena działań z zakresu employer branding realizowanych przez pracodawcę)

Zmienna zależna: Jak ocenia Pan/Pani działania z zakresu employer branding realizowane przez Pana/Pani pracodawcę?					
	Współczynniki niestandardyzowane		Współczynniki standaryzowane	t	Istotność
	B	Błąd standardowy	Beta		
(Stała)	4.432	0.063		70.551	0
Zewnętrzne działania EB pracodawcy	0.604	0.063	0.359	9.592	0
Zewnętrzne działania EB zachęcające do zmiany pracy	0.116	0.063	0.069	1.842	0.067
Zadowolenie, identyfikacja, wizerunek marki pracodawcy i lojalność	0.724	0.063	0.431	11.502	0

Wewnętrzne działania EB pracodawcy	0.739	0.063	0.44	11.735	0
Wewnętrzne działania EB zachęcające do zmiany pracy	0.07	0.063	0.042	1.108	0.269
Zaangażowanie pracowników w działania pracodawcy	0.218	0.063	0.13	3.46	0.001
Działania EB wobec nowych pracowników	0.453	0.063	0.27	7.196	0
Chęć zmiany działań EB przez pracowników	-0.4	0.063	-0.238	-6.355	0
Rekrutacyjne działania EB konkurencji	0.117	0.063	0.07	1.866	0.063
Działania CSR	-0.001	0.063	0	-0.011	0.991
Możliwości rozwoju kariery oferowane przez konkurencję	0.098	0.063	0.058	1.55	0.123
Pandemia COVID-19	-0.011	0.063	-0.007	-0.174	0.862
Atrakcyjne motyvatory płacowe i pozapłacowe konkurencji	-0.112	0.063	-0.066	-1.772	0.078
Komunikacja zewnętrzna pracodawcy	0.224	0.063	0.133	3.561	0
Inne	-0.078	0.063	-0.046	-1.237	0.217

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań

Respondenci oceniając działania z zakresu EB realizowane przez pracodawcę wskazywali głównie na aktywności skierowane do obecnych i nowych pracowników, a także w niewielkim stopniu na komunikację zewnętrzną pracodawcy. Nie wykazywali oni również chęci zmiany tychże działań. Co więcej, oceniając ich realizację przez pracodawcę, należy wskazać, iż były one kluczowe w wartościowaniu zadowolenia, identyfikacji z organizacją, wizerunku marki pracodawcy oraz lojalności pracowniczej. Wyższa ocena wskazywała również na większe zaangażowanie pracowników we wskazane działania (Tabela 4.39.).

Tabela 4.40. Analiza regresji 4 (chęć zmiany działań z zakresu employer branding u realizowanych przez pracodawcę)

Zmienna zależna: Do jakiego stopnia chciałby/aby Pan/Pani zmienić działania z zakresu employer branding u, które są realizowane przez Pana/Pani pracodawcę?					
	Współczynniki niestandardyzowane		Współczynniki standaryzowane	t	Istotność
	B	Błąd standardowy	Beta		
(Stała)	3.701	0.118		31.249	0
Zewnętrzne działania EB pracodawcy	-0.22	0.119	-0.108	-1.856	0.065

Zadowolenie, identyfikacja, wizerunek marki pracodawcy i lojalność	-0.641	0.119	-0.315	-5.399	0
Zewnętrzne działania EB zachęcające do zmiany pracy	0.415	0.119	0.204	3.497	0.001
Wewnętrzne działania EB pracodawcy	-0.06	0.119	-0.029	-0.505	0.614
Wewnętrzne działania EB zachęcające do zmiany pracy	0.148	0.119	0.072	1.244	0.215
Zaangażowanie pracowników w działania pracodawcy	0.383	0.119	0.188	3.226	0.001
Działania EB wobec nowych pracowników	-0.37	0.119	-0.182	-3.117	0.002
Rekrutacyjne działania EB konkurencji	0.04	0.119	0.02	0.337	0.736
Komunikacja pracodawcy	0.209	0.119	0.103	1.762	0.079
Atrakcyjne motywatory płacowe i pozapłacowe konkurencji	-0.032	0.119	-0.016	-0.267	0.79
Pandemia COVID-19	0.027	0.119	0.013	0.229	0.819
Możliwości rozwoju kariery oferowane przez konkurencję	0.06	0.119	0.029	0.504	0.615
Działania CSR	-0.059	0.119	-0.029	-0.501	0.617
Ogłoszenia rekrutacyjne konkurencji	-0.183	0.119	-0.09	-1.541	0.125
Lojalność i identyfikacja	0.227	0.119	0.112	1.914	0.057

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań

Pracownicy, dla których oczekiwania dotyczące działań z zakresu employer brandingu realizowanych przez pracodawcę nie są spełnione, w głównej mierze nie są zadowoleni z pracy i nie identyfikują się z organizacją oraz oceniają negatywnie wizerunek marki pracodawcy. Mimo że pracownicy angażują się w niniejsze działania to nie towarzyszy temu lojalność, przez co interesując się zmianą pracy zwracają uwagę na zewnętrzne aktywności z zakresu EB prowadzone przez firmy konkurencyjne. Dostrzegają oni również mniejszą liczbę działań z zakresu EB wobec nowych pracowników (Tabela 4.40.).

Tabela 4.41. Analiza regresji 5 (zadowolenie z pracy w organizacji)

Zmienna zależna: Proszę wskazać w jakim stopniu jest Pan/Pani zadowolony/a z pracy w organizacji.					
	Współczynniki niestandardyzowane		Współczynniki standaryzowane	t	Istotność
	B	Błąd standardowy	Beta		
(Stała)	5.077	0.057		88.437	0

Zewnętrzne działania EB pracodawcy	0.176	0.058	0.11	3.055	0.003
Wewnętrzne działania EB pracodawcy	0.676	0.058	0.422	11.75	0
Zewnętrzne działania EB zachęcające do zmiany pracy	0.034	0.058	0.022	0.599	0.55
Wewnętrzne działania EB zachęcające do zmiany pracy	-0.07	0.058	-0.044	-1.219	0.224
Lojalność, identyfikacja i wizerunek marki pracodawcy	1.058	0.058	0.66	18.393	0
Zaangażowanie pracowników w działania pracodawcy	0.245	0.058	0.153	4.262	0
Działania EB wobec nowych pracowników	0.093	0.058	0.058	1.613	0.108
Chęć zmiany działań EB przez pracowników	-0.339	0.058	-0.212	-5.893	0
Ogłoszenia rekrutacyjne konkurencji	-0.068	0.058	-0.043	-1.188	0.236
Możliwości rozwoju kariery oferowane przez konkurencję	-0.039	0.058	-0.025	-0.683	0.496
Działania CSR	-0.057	0.058	-0.036	-0.994	0.321
Atrakcyjne motywatory płacowe i pozapłacowe konkurencji	-0.089	0.058	-0.056	-1.553	0.122
Pandemia COVID-19	-0.055	0.058	-0.034	-0.951	0.343
Komunikacja zewnętrzna pracodawcy	0.114	0.058	0.071	1.975	0.05
Rekrutacyjne działania EB konkurencji	0.13	0.058	0.081	2.264	0.025

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań

Realizacja zewnętrznych oraz wewnętrznych działań z zakresu employer brandingu również wpływa na zadowolenie pracowników z pracy w organizacji. Co więcej, ich rosnąca lojalność, identyfikacja z organizacją oraz ocena wizerunku marki pracodawcy są tożsame ze zwiększającym się poziomem zadowolenia, podobnie jak zaangażowaniem w działania pracodawcy. Zadowoleni pracownicy nie chcą także zmieniać działań z zakresu EB oferowanych przez pracodawcę. Ponadto zewnętrzna komunikacja pracodawcy wpływa w niewielkim stopniu pozytywnie na zadowolenie pracowników, zwracają oni również uwagę na rekrutacyjne działania z zakresu EB konkurencji (Tabela 4.41.).

Tabela 4.42. Analiza regresji 6 (zaangażowanie w działania prowadzone przez pracodawcę)

Zmienna zależna: W jakim stopniu jest Pan/Pani zaangażowany/a w działania prowadzone przez Pana/Pani pracodawcę?					
	Współczynniki niestandardyzowane		Współczynniki standaryzowane	t	Istotność
	B	Błąd standardowy	Beta		
(Stała)	3.603	0.092		39.092	0
Zewnętrzne działania EB pracodawcy	0.179	0.092	0.095	1.934	0.054
Zadowolenie, identyfikacja, wizerunek marki pracodawcy i lojalność	0.41	0.092	0.218	4.441	0
Zewnętrzne działania EB zachęcające do zmiany pracy	0.317	0.092	0.168	3.43	0.001
Wewnętrzne działania EB pracodawcy	-0.064	0.092	-0.034	-0.695	0.488
Wewnętrzne działania EB zachęcające do zmiany pracy	0.047	0.092	0.025	0.512	0.609
Zaangażowanie pracowników w działania pracodawcy (poszczególne działania)	0.999	0.092	0.53	10.822	0
Działania EB wobec nowych pracowników	-0.089	0.092	-0.047	-0.967	0.335
Chęć zmiany działań EB przez pracowników	0.301	0.092	0.16	3.26	0.001
Rekrutacyjne działania EB konkurencji	0.012	0.092	0.006	0.127	0.899
Możliwości rozwoju kariery oferowane przez konkurencję	-0.08	0.092	-0.043	-0.87	0.385
Atrakcyjne motyvatory płacowe i pozapłacowe konkurencji	-0.372	0.092	-0.197	-4.031	0
Pandemia COVID-19	0.107	0.092	0.057	1.163	0.246
Działania CSR	0.044	0.092	0.023	0.472	0.637
Komunikacja zewnętrzna pracodawcy	0.238	0.092	0.126	2.577	0.011
Lojalność i identyfikacja	0.274	0.092	0.145	2.963	0.003

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań

Należy również wskazać, iż wraz ze wzrostem zaangażowania pracowników w działania prowadzone przez pracodawcę wzrasta także zadowolenie, identyfikacja z organizacją, ocena wizerunku marki pracodawcy oraz lojalność zatrudnionych. Co więcej, pracownicy, którzy są bardziej zaangażowani w działania pracodawcy, przy zmianie pracy zwracają

większą uwagę na działania z zakresu employer brandingu konkurencyjnych firm, przeciwnie do motywatorów płacowych i pozapłacowych, które stają się mniej istotne. Komunikacja zewnętrzna pracodawcy również w niewielkim stopniu wpływa pozytywnie na zaangażowanie zatrudnionych. Ponadto wraz ze wzrostem ich zaangażowania chcą oni także w większym stopniu zmienić działania pracodawcy z zakresu EB (Tabela 4.42.).

Tabela 4.43. Analiza regresji 7 (prezentacja spójnego obrazu organizacji wewnątrz oraz poza nią)

Zmienna zależna: Do jakiego stopnia Pana/Pani pracodawca prezentuje spójny obraz organizacji wewnątrz oraz poza nią?					
	Współczynniki niestandardyzowane		Współczynniki standaryzowane	t	Istotność
	B	Błąd standardowy	Beta		
(Stała)	4.709	0.078		60.038	0
Zewnętrzne działania EB pracodawcy	0.164	0.079	0.093	2.09	0.038
Zewnętrzne działania EB zachęcające do zmiany pracy	0.051	0.079	0.029	0.648	0.517
Wewnętrzne działania EB pracodawcy	0.649	0.079	0.369	8.255	0
Zadowolenie, identyfikacja i lojalność	0.919	0.079	0.522	11.691	0
Wewnętrzne działania EB zachęcające do zmiany pracy	0.172	0.079	0.097	2.182	0.03
Zaangażowanie pracowników w działania pracodawcy	0.319	0.079	0.181	4.059	0
Rekrutacyjne działania EB konkurencji	0.306	0.079	0.174	3.894	0
Chęć zmiany działań EB przez pracowników	-0.366	0.079	-0.208	-4.653	0
Ogłoszenia rekrutacyjne konkurencji	0.186	0.079	0.105	2.363	0.019
Możliwości rozwoju kariery oferowane przez konkurencję	0.062	0.079	0.035	0.786	0.433
Działania CSR	0.161	0.079	0.092	2.051	0.041
Atrakcyjne motywatory płacowe i pozapłacowe konkurencji	-0.134	0.079	-0.076	-1.701	0.09
Pandemia COVID-19	0.126	0.079	0.071	1.597	0.112
Komunikacja zewnętrzna pracodawcy	-0.004	0.079	-0.002	-0.052	0.959
Lojalność (pracodawca nie oferuje motywatorów płacowych i pozapłacowych)	-0.027	0.079	-0.015	-0.346	0.73

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań

Wraz ze wzrostem spójnego wizerunku wewnątrz organizacji i poza nią, respondenci wskazali na bardziej dostrzegalne działania z zakresu employer brandingu wewnątrz oraz na zewnątrz organizacji. Co więcej, zaangażowanie pracowników w działania prowadzone przez pracodawcę, a także ich zadowolenie, lojalność i identyfikacja z organizacją zwiększają się wraz ze wzrostem spójności wizerunku. Obraz ten może się także składać na dobrze przemyślane działania z zakresu EB, które zatrudnieni akceptują oraz nie wykazują chęci ich zmiany (Tabela 4.43.).

Tabela 4.44. Analiza regresji 8 (identyfikacja z zatrudniającą organizacją)

Zmienna zależna: Do jakiego stopnia identyfikuje się Pan/Pani z organizacją, w której jest Pan/Pani zatrudniony/a?					
	Współczynniki niestandardyzowane		Współczynniki standaryzowane	t	Istotność
	B	Błąd standardowy	Beta		
(Stała)	4.261	0.077		55.071	0
Zewnętrzne działania EB pracodawcy	0.309	0.078	0.165	3.981	0
Zewnętrzne działania EB zachęcające do zmiany pracy	0.231	0.078	0.124	2.979	0.003
Zadowolenie, lojalność i wizerunek marki pracodawcy	1.215	0.078	0.65	15.672	0
Wewnętrzne działania EB pracodawcy	0.27	0.078	0.144	3.476	0.001
Wewnętrzne działania EB zachęcające do zmiany pracy	0.064	0.078	0.034	0.826	0.41
Zaangażowanie pracowników w działania pracodawcy	0.49	0.078	0.262	6.323	0
Działania EB wobec nowych pracowników	0.186	0.078	0.1	2.401	0.017
Rekrutacyjne działania EB konkurencji	0.027	0.078	0.014	0.345	0.73
Chęć zmiany działań EB przez pracowników	0.092	0.078	0.049	1.19	0.235
Możliwości rozwoju kariery oferowane przez konkurencję	-0.02	0.078	-0.011	-0.263	0.792
Atrakcyjne motywatory płacowe i pozapłacowe konkurencji	-0.201	0.078	-0.107	-2.586	0.01
Działania CSR	-0.197	0.078	-0.105	-2.541	0.012
Pandemia COVID-19	0.024	0.078	0.013	0.31	0.757
Śledzenie aktualności dotyczących pracodawcy	0.324	0.078	0.173	4.179	0

Komunikacja zewnętrzna pracodawcy	-0.091	0.078	-0.049	-1.171	0.243
-----------------------------------	--------	-------	--------	--------	-------

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań

Zauważa się, iż wewnętrzne oraz zewnętrzne działania z zakresu employer branding u pracodawcy pozytywnie wpływają na identyfikowanie się pracowników z organizacją (z wyjątkiem realizacji działań z zakresu CSR). Co więcej, identyfikacja ta powoduje, że zatrudnieni są bardziej zadowoleni i lojalni. Pracownicy skłonni do pozytywnej oceny wizerunku marki, dla której pracują są bardziej zaangażowani w jej rozwój poprzez aktywne uczestniczenie w działaniach pracodawcy. Czynniki śledzą oni również dotyczące go informacje. Niniejsza grupa przy zmianie pracy kieruje się podobnymi motywami, czyli zewnętrznymi działaniami z zakresu EB, co jest dla nich istotniejsze niż kwestie płacowe i pozapłacowe w nowym miejscu pracy (Tabela 4.44.).

Tabela 4.45. Analiza regresji 9 (motywacje pracowników do pozostania w organizacji)

Zmienna zależna: W jakim stopniu w skali od 1 do 7 Pana/Pani zdaniem organizacje sektora IT motywują pracowników do pozostania w organizacji?					
	Współczynniki niestandardyzowane		Współczynniki standaryzowane	t	Istotność
	B	Błąd standardowy	Beta		
(Stała)	4.534	0.081		56.107	0
Realizacja zewnętrznych działań EB	-0.022	0.081	-0.014	-0.274	0.785
Wartość zewnętrznych działań EB	0.196	0.081	0.126	2.417	0.016
Pożądane benefity	0.139	0.081	0.09	1.713	0.088
Realizacja rekrutacyjnych działań EB	0.474	0.081	0.306	5.856	0
Oferowane motywatory	0.742	0.081	0.48	9.167	0
Pożądane benefity medyczne/ubezpieczeniowe	-0.077	0.081	-0.05	-0.95	0.343
Realizacja wewnętrznych działań EB	0.116	0.081	0.075	1.431	0.154
Wartość wewnętrznych działań EB	-0.051	0.081	-0.033	-0.635	0.526
Wartość rekrutacyjnych działań EB	0.086	0.081	0.055	1.059	0.291
Pandemia COVID-19	0.027	0.081	0.018	0.336	0.737
Wartość i realizacja rekrutacyjnych działań EB	0.052	0.081	0.034	0.647	0.518
Istotność rozwoju kariery	-0.023	0.081	-0.015	-0.279	0.781

Wartość rozwoju i motywatorów płacowych oraz pozapłacowych	0.08	0.081	0.052	0.992	0.322
Istotność odpowiedniego wynagrodzenia	-0.047	0.081	-0.031	-0.584	0.56
Stopień spójności wewnętrznego oraz zewnętrznego wizerunku	0.215	0.081	0.139	2.649	0.009
Wartość i zapewnienie dobrej atmosfery pracy	0.095	0.081	0.062	1.178	0.24
Zmiana motywatorów wraz ze wzrostem doświadczenia	0.182	0.081	0.118	2.249	0.026
Istotność prestiżu organizacji	0.157	0.081	0.101	1.934	0.054
Pożądane benefity urlopowe i szkoleniowe	-0.109	0.081	-0.07	-1.342	0.181
Istotność oferowanych benefitów	0.037	0.081	0.024	0.453	0.651
Pożądane benefity sportowe	-0.056	0.081	-0.036	-0.695	0.488

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań

Według respondentów organizacje sektora IT próbują motywować pracowników do pozostania w organizacji poprzez oferowane motywatory, kreowanie spójnego wizerunku, a także zewnętrzne i rekrutacyjne działania z zakresu EB (Tabela 4.45.).

Według respondentów wewnętrzny i zewnętrzny wizerunek organizacji jest bardziej spójny gdy zwiększa się zakres wewnętrznych oraz zewnętrznych działań z zakresu EB (także z obszaru rekrutacji) i dostrzega się ich większą wartość. Zauważają oni również zwiększenie stopnia oferowanych motywatorów oraz dobrej atmosfery pracy. Ponadto im zewnętrzny i wewnętrzny wizerunek marki pracodawcy był spójniejszy tym w mniejszym stopniu został on zaburzony na skutek wystąpienia pandemii COVID-19 (Tabela 4.46.).

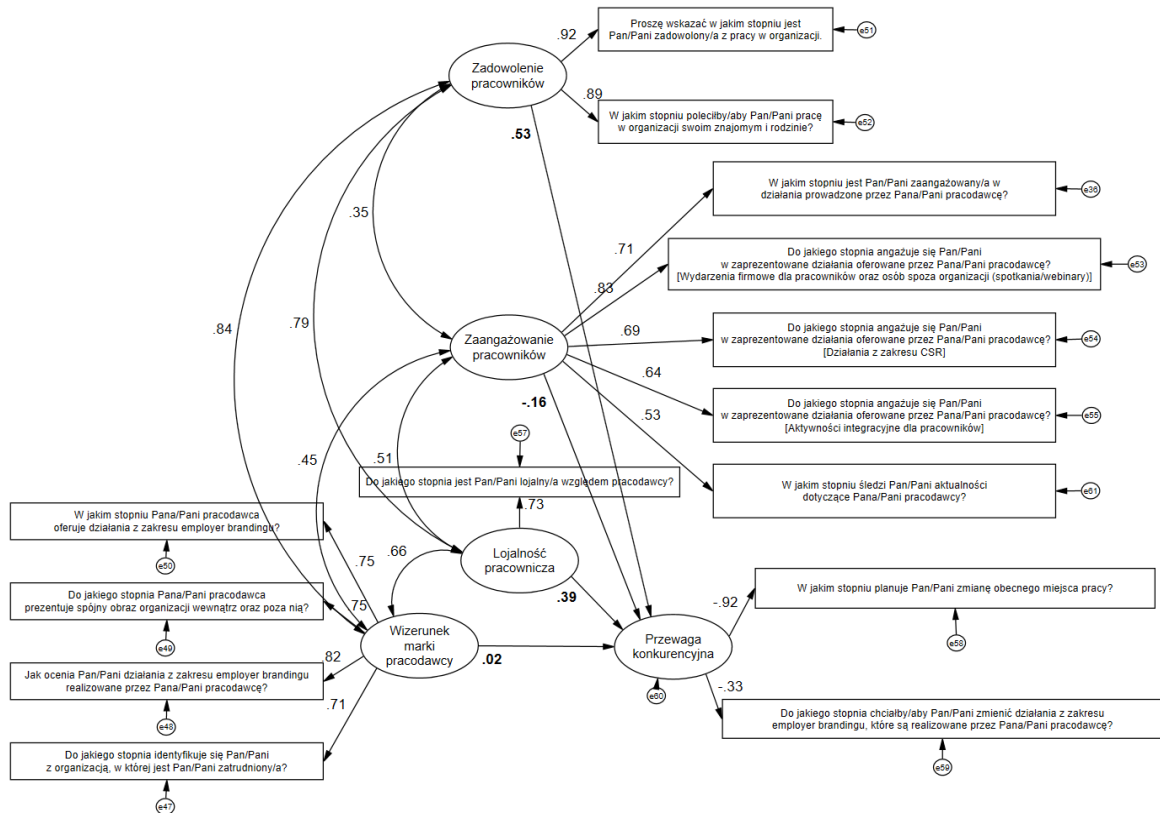
Tabela 4.46. Analiza regresji 10 (spójność wewnętrznego oraz zewnętrznego wizerunku organizacji sektora IT)

Zmienna zależna: W jakim stopniu według Pana/Pani wewnętrzny oraz zewnętrzny wizerunek organizacji sektora IT jest spójny?					
	Współczynniki niestandardyzowane		Współczynniki standaryzowane	t	Istotność
	B	Błąd standardowy	Beta		
(Stała)	4.021	0.09		44.724	0
Realizacja zewnętrznych działań EB	0.227	0.09	0.131	2.518	0.013
Wartość zewnętrznych działań EB	0.361	0.09	0.209	4.005	0

Pożądane benefity	0.149	0.09	0.086	1.652	0.1
Oferowane motywatory	0.414	0.09	0.24	4.598	0
Realizacja rekrutacyjnych działań EB	0.527	0.09	0.305	5.854	0
Realizacja wewnętrznych działań EB	0.452	0.09	0.262	5.015	0
Pożądane benefity medyczne/ubezpieczeniowe	0.045	0.09	0.026	0.495	0.621
Wartość wewnętrznych działań EB	0.103	0.09	0.059	1.14	0.256
Wartość rekrutacyjnych działań EB	0.154	0.09	0.089	1.71	0.089
Pandemia COVID-19	-0.199	0.09	-0.115	-2.209	0.028
Wartość i realizacja rekrutacyjnych działań EB	0.049	0.09	0.029	0.548	0.584
Istotność rozwoju kariery	-0.217	0.09	-0.126	-2.412	0.017
Wartość rozwoju i motywatorów płacowych oraz pozapłacowych	0.137	0.09	0.079	1.52	0.13
Istotność odpowiedniego wynagrodzenia	0.085	0.09	0.049	0.94	0.348
Zmiana motywatorów wraz ze wzrostem doświadczenia	0.085	0.09	0.049	0.945	0.346
Wartość i realizacja dobrej atmosfery pracy	0.22	0.09	0.127	2.443	0.015
Istotność prestiżu organizacji	0.004	0.09	0.002	0.043	0.966
Istotność oferowanych benefitów	0.126	0.09	0.073	1.403	0.162
Pożądane benefity urlopowe i szkoleniowe	-0.277	0.09	-0.161	-3.079	0.002
Pożądane benefity sportowe	0.32	0.09	0.185	3.547	0
Realizacja konkursów i działań na uczelniach	0.026	0.09	0.015	0.286	0.775

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań

Do analizy wpływu poszczególnych zmiennych na przewagę konkurencyjną wykorzystano analizę modelowania równań strukturalnych (Rys. 4.55.). Zmienna „wizerunek marki pracodawcy” w niewielkim stopniu wpływa bezpośrednio na zmienną „przewaga konkurencyjna”. Zauważa się jej korelację ze zmienną „lojalność pracownicza”, która jest również skorelowana z pozostałymi zmiennymi, tj. „zaangażowanie pracowników” oraz „zadowolenie pracowników”. Ponadto sama zmienna „lojalność pracownicza” może istotnie wpływać na zmienną „przewaga konkurencyjna”, a dwie pozostałe zmienne wprowadzają współczynniki o przeciwstawnych efektach.



Rys. 4.55. Analiza modelowania równań strukturalnych

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań

Co więcej, zmienna „zadowolenie pracowników” jest mocno skorelowana ze zmienną „lojalność pracownicza”, podobnie jak ze zmienną „wizerunek marki pracodawcy”. Ma ona również największy wpływ na zmienną „przewaga konkurencyjna” spośród wszystkich badanych zmiennych. Ponadto zmienna „zaangażowanie pracowników” mimo, iż jest skorelowana z wartościami, które pozytywnie wpływają na zmienną „przewaga konkurencyjna”, sama w sobie w niewielkim stopniu jest w stanie obniżyć przewagę konkurencyjną firmy. Może to wynikać m.in. z faktu, iż pracownicy, dla których zaangażowanie w działania firmy jest bardziej istotne niż inne oferowane motywantory, dążą do tego, aby działania te same w sobie miały większą wartość bądź mogłyby być w większym stopniu podejmowane przez nich samych.

Podsumowując przeprowadzoną analizę modelowania równań strukturalnych zauważa się, że zadowolenie pracowników jest najbardziej kluczowym aspektem, jeżeli chodzi o osiągnięcie przewagi konkurencyjnej. Kolejną wartością, która również pozytywnie ją warunkuje jest lojalność pracownicza. Wizerunek marki pracodawcy determinuje przewagę konkurencyjną w niewielkim stopniu, a zaangażowanie pracowników może ją obniżyć.

Tabela 4.47. Wpływ bezpośredni zmiennych na Y

	coeff	se	t	P	LLCI	ULCI
constant	6.9102	0.5982	11.5512	0.0000	5.7315	8.0889
wizerunek marki pracodawcy	-0.3998	0.0658	-6.0765	0.0000	-0.5294	-0.2702
lojalność	-0.3954	0.1117	-3.5389	0.0005	-0.6156	-0.1753
zaangażowanie	0.2011	0.1666	1.2067	0.2288	-0.1273	0.5294
lojalność x zaangażowanie	-0.0191	0.0304	-0.6267	0.5315	-0.0790	0.0409

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań

Tabela 4.48. Efekt bezpośredni zmiennej X – Y

Effect	se	t	P	LLCI	ULCI
-0.3998	0.0658	-6.0765	0.0000	-0.5294	-0.2702

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań

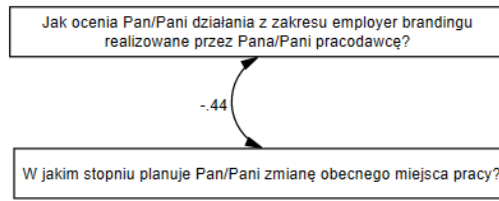
Tabela 4.49. Efekt pośredni X – Me – Y

Zaangażowanie	Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI
1.7174	-0.1146	0.0554	-0.2318	-0.0099
3.6026	-0.1202	0.0417	-0.2093	-0.0450
5.4877	-0.1251	0.0551	-0.2421	-0.0251

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań

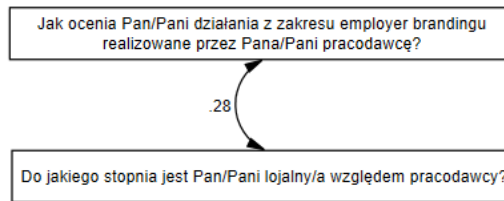
Badając pośredni związek pomiędzy wizerunkiem marki pracodawcy i jego przewagą konkurencyjną wykorzystano analizę moderowanej mediacji (Tabela 4.47.-Tabela 4.49.). Jako przewagę konkurencyjną przyjęto stopień, w jakim pracownicy planują zmianę obecnego miejsca pracy, co jest równoznaczne z przewagą konkurencyjną jednak o przeciwnym efekcie. Wizerunek marki pracodawcy stanowiła natomiast ocena pracowników dotycząca działań z zakresu EB realizowanych przez pracodawcę. Zbadany bezpośredni wpływ zmiennych jest silny i istotny (Tabela 4.48.). Ponadto efekt pośredni zmiennych warunkowanych lojalnością pracowniczą, stanowiącą zmienną mediującą, która jest moderowana przez zaangażowanie pracowników ujemnie oddziałuje na zmienną dotyczącą chęci zmiany pracy, co bezpośrednio przekłada się na większą przewagę konkurencyjną firmy (Tabela 4.49.).

Weryfikując efekty mediacji pomiędzy zmiennymi X i Y zauważa się, że występuje pomiędzy nimi korelacja ujemna (Rys. 4.56.), a pomiędzy zmienną mediującą a X korelacja dodatnia (Rys. 4.57.). Oceniając łączny wpływ X i Me na Y zauważa się, iż obie zmienne wpływają ujemnie na Y, z czego zmienna Me w większym stopniu (Rys. 4.58.). Ponadto zgodnie z efektem mediacji w układzie X – Me – Y, zmienna mediująca wpływa na zmienną X dodatnio, a na zmienną Y ujemnie i w większym stopniu (Rys. 4.59.).



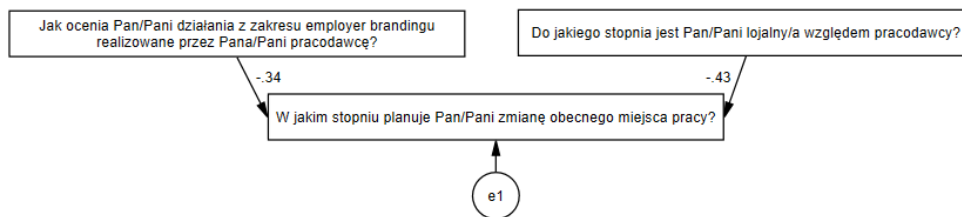
Rys. 4.56. Testowanie efektów mediacji 1

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań



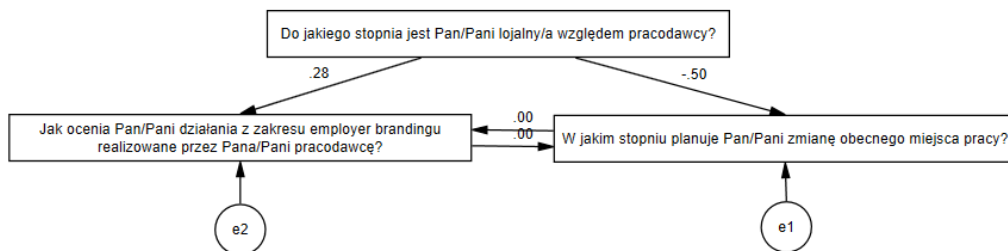
Rys. 4.57. Testowanie efektów mediacji 2

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań



Rys. 4.58. Testowanie efektów mediacji 3

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań



Rys. 4.59. Testowanie efektów mediacji 4

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań

Kluczowy wniosek z przeprowadzonej analizy jest zatem następujący: lojalność stanowi zasadniczą wartość mediującą pomiędzy wizerunkiem marki pracodawcy oraz jego przewagą konkurencyjną. Dodatkowo niniejszy efekt pośredni jest istotny i pozytywnie moderowany przez zaangażowanie pracowników.

Wyciągając generalny wniosek powstały na podstawie omówionych modeli, jak i tych pozostałych, które nie zostały zaprezentowane w niniejszej rozprawie należy

wskazać, iż najistotniejszym czynnikiem warunkującym lojalność zatrudnionych jest zadowolenie dotyczące pracy w organizacji, a następnie identyfikacja z nią, wizerunek marki pracodawcy oraz zaangażowanie pracowników w działania pracodawcy. Organizacje powinny zatem utrzymywać działania z zakresu EB na odpowiednim poziomie, aby spełniać oczekiwania lojalnych i zaangażowanych pracowników, dla których jest to bardziej istotne niż motywatory płacowe i pozapłacowe. Co więcej, organizacje dbając o swój spójny wizerunek pogłębiają identyfikację pracownika z organizacją, co przekłada się bezpośrednio na lojalność zatrudnionych. Dlatego też dla organizacji istotne powinno być dbanie o wizerunek marki pracodawcy i realizację działań z zakresu EB, które determinują lojalnych pracowników stanowiących większość badanych. Ponadto zgodnie z wynikami przeprowadzonej analizy zauważa się, iż zadowolenie pracowników, identyfikacja z organizacją, wizerunek marki pracodawcy oraz lojalność pracownicza warunkują przewagę konkurencyjną organizacji, natomiast negatywny wpływ ma na nią podejmowanie działań, które nie spełniają oczekiwań pracowników. Przeprowadzona analiza moderowanej mediacji potwierdziła wpływ zmiennej „wizerunek marki pracodawcy” na zmienną „przewaga konkurencyjna” w sposób bezpośredni i pośredni, mediowany przez zmienną „lojalność pracownicza”, która jest moderowana przez zmienną „zaangażowanie pracowników”. Co więcej, analiza modelowania równań strukturalnych wykazała korelację pomiędzy zmiennymi „wizerunek marki pracodawcy”, „lojalność pracownicza”, „zadowolenie pracowników” i „zaangażowanie pracowników” mającymi bezpośredni wpływ na zmienną „przewaga konkurencyjna”.

W oparciu o przeprowadzoną analizę wykazano prawdziwość hipotezy H2 zakładającej, iż „związek pomiędzy wizerunkiem marki pracodawcy a przewagą konkurencyjną jest warunkowany przez lojalność pracowniczą stanowiącą zmienną mediującą”, gdyż badania potwierdziły pozytywny efekt pośredni moderowanej mediacji na związek pomiędzy badanymi zmiennymi oraz H3, czyli że „zadowolenie wpływa na zaangażowanie pracowników, które pełni funkcję moderującą względem lojalności pracowniczej”.

4.3. Pozytywny wizerunek marki pracodawcy w opinii przedsiębiorstw

Podejmując próbę zbadania istoty zjawiska pozytywnego wizerunku marki pracodawcy w opinii przedsiębiorstw autorka przeprowadziła badania sondażowe w postaci wywiadów wykorzystując uprzednio przygotowany formularz (Aneks 3). Łącznie skontaktowano się z prawie 200 organizacjami w celu ustalenia możliwości przeprowadzenia badania, z czego

17 firm udzieliło 40 wywiadów. Organizacje zostały wybrane na podstawie wiedzy autorki z zakresu badanego tematu, a także profili firm zamieszczonych na portalu Bulldogjob [Bulldogjob, 2020b], gdzie publikowane są oferty pracy z branży IT. Badanie zostało przeprowadzone od grudnia 2020 do listopada 2021 roku.

Tabela 4.50. Podsumowanie informacji nt. reprezentantów organizacji, którzy udzielili wywiadów 1

Nazwa organizacji	Stanowisko zajmowane przez respondenta	Wybrany kwestionariusz
Firma B	Manager IT	Dla przedstawiciela kadry zarządzającej
	Specjalista ds. employer branding	Dla specjalisty ds. marketingu
	Specjalista ds. rekrutacji	
	Specjalista ds. HR	Dla specjalisty ds. rekrutacji
Firma D	Przedstawiciel kadry zarządzającej	Dla przedstawiciela kadry zarządzającej
	Specjalista ds. marketingu	Dla specjalisty ds. marketingu
	Specjalista ds. rekrutacji	Dla specjalisty ds. rekrutacji
Firma F	Przedstawiciel kadry zarządzającej	Dla przedstawiciela kadry zarządzającej
	Specjalista ds. marketingu	Dla specjalisty ds. marketingu
	Specjalista ds. rekrutacji	Dla specjalisty ds. rekrutacji
Firma G	Przedstawiciel kadry zarządzającej	Dla przedstawiciela kadry zarządzającej
	Specjalista ds. marketingu	Dla specjalisty ds. marketingu
	Specjalista ds. rekrutacji	Dla specjalisty ds. rekrutacji
Firma X	Manager	Dla przedstawiciela kadry zarządzającej
	Head of Marketing	Dla specjalisty ds. marketingu
	Recruitment Specialist	Dla specjalisty ds. rekrutacji
Firma Z	Przedstawiciel kadry zarządzającej	Dla przedstawiciela kadry zarządzającej
	Specjalista ds. marketingu	Dla specjalisty ds. marketingu
	Specjalista ds. rekrutacji	Dla specjalisty ds. rekrutacji
Boldare	Employer Branding Lead / Senior Talent Acquisition Specialist	Dla przedstawiciela kadry zarządzającej
		Dla specjalisty ds. marketingu
		Dla specjalisty ds. rekrutacji
Codete	Przedstawiciel kadry zarządzającej	Dla przedstawiciela kadry zarządzającej
	Specjalista ds. marketingu	Dla specjalisty ds. marketingu
	Specjalista ds. rekrutacji	Dla specjalisty ds. rekrutacji
FreshMail	HR Manager & Board Member	Dla przedstawiciela kadry zarządzającej
	Specjalista ds. marketingu	Dla specjalisty ds. marketingu
	Specjalista ds. rekrutacji	Dla specjalisty ds. rekrutacji
ProData Consult	Nearshore Business Director	Dla przedstawiciela kadry zarządzającej
	Marketing Manager	Dla specjalisty ds. marketingu
	HR Specialist	Dla specjalisty ds. rekrutacji
Firma Y	Manager	Dla przedstawiciela kadry zarządzającej
	Specjalista ds. rekrutacji	Dla specjalisty ds. rekrutacji
	Specjalista ds. rekrutacji	Dla specjalisty ds. rekrutacji
Firma E	Przedstawiciel kadry zarządzającej	Dla przedstawiciela kadry zarządzającej
	Specjalista ds. rekrutacji	Dla specjalisty ds. rekrutacji
Firma C	Communications Manager	Dla reprezentanta organizacji

Firma H	Dyrektor Departamentu Rekrutacji i Rozwoju	Dla reprezentanta organizacji
Allegro	Employer Branding Specialist	Dla reprezentanta organizacji
Bank Gospodarstwa Krajowego	Specjalista ds. Rekrutacji i Employer Brandingu	Dla reprezentanta organizacji
Sabre	Senior Marketing Communications Specialist	Dla specjalisty ds. marketingu

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań

Tabela 4.51. Podsumowanie informacji nt. reprezentantów organizacji, którzy udzielili wywiadów 2

Liczba organizacji, które wzięły udział w badaniu		
17 (40 wywiadów)		
Liczba organizacji, które udzieliły trzech wywiadów	Liczba organizacji, które udzieliły dwóch wywiadów	Liczba organizacji, które udzieliły jednego wywiadu
10 (30 wywiadów)	2 (5 wywiadów)	5 (5 wywiadów)

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań

Większość organizacji nie wyraziła zgody na udostępnienie informacji dotyczących zarówno ich nazwy, jak i danych respondentów, dlatego też firmy te zostały zakodowane odpowiednimi literami, np. Firma X, Firma B czy Firma F. Zgodę na prezentację nazwy wyraziły natomiast organizacje, takie jak m.in. Allegro, FreshMail i Codete (Tabela 4.50.). Autorka planowała przeprowadzenie trzech wywiadów, tj. z przedstawicielem kadry zarządzającej, specjalistą ds. marketingu, a także specjalistą ds. rekrutacji, jednak ze względu na fakt, iż nie wszystkie organizacje miały możliwość wyznaczenia trzech badanych przygotowano także kwestionariusze pytań dla dwóch (przedstawiciela kadry zarządzającej i specjalisty ds. rekrutacji) oraz jednego z nich. Było to 30 pytań dla trzech respondentów (po 10 dla każdego z nich), 26 pytań dla dwóch badanych (po 13 dla każdego z nich) i 24 pytania dla jednego reprezentanta. Zagadnienia w każdym z wskazanych wariantów były do siebie bardzo zbliżone i podzielone na obszary, takie jak podejmowane działania z zakresu EB, motywatory specjalistów sektora IT, a także ich zadowolenie, zaangażowanie i lojalność, ogólne informacje o organizacji oraz opinie dotyczące pandemii COVID-19 (Aneks 3). Statystyki dotyczące ilości poszczególnych rodzajów wywiadów zostały zaprezentowane w Tabeli 4.51. Najwięcej organizacji (10) udzieliło trzech wywiadów, następnie pięć firm udzieliło pięciu pojedynczych wywiadów, a w dwóch organizacjach wywiadów udzielili dwaj badani, tj. przedstawiciel kadry zarządzającej oraz specjalista ds. rekrutacji. Ponadto w jednej z organizacji wywiadów udzieliło dwóch specjalistów ds. rekrutacji i łącznie przeprowadzono pięć wywiadów (Tabela 4.50.).

Tabela 4.52. Podsumowanie informacji nt. reprezentantów organizacji, którzy udzielili wywiadów 3

Stanowiska respondentów, którzy odpowiedzieli na poszczególne zestawy pytań		
Pytania dla trzech respondentów		
Pytania dla przedstawiciela kadry zarządzającej	Pytania dla specjalisty ds. marketingu	Pytania dla specjalisty ds. rekrutacji
<ul style="list-style-type: none"> • Employer Branding Lead / Senior Talent Acquisition Specialist, • HR Manager & Board Member, • Manager, • Manager IT, • Nearshore Business Director, • Przedstawiciel kadry zarządzającej (5). 	<ul style="list-style-type: none"> • Employer Branding Lead / Senior Talent Acquisition Specialist, • Head of Marketing, • Marketing Manager, • Specjalista ds. employer branding i Specjalista ds. rekrutacji, • Specjalista ds. marketingu (6). 	<ul style="list-style-type: none"> • Employer Branding Lead / Senior Talent Acquisition Specialist, • Specjalista ds. HR, HR Specialist, • Specjalista ds. rekrutacji (6), Recruitment Specialist.
Pytania dla dwóch respondentów		
Pytania dla przedstawiciela kadry zarządzającej	Pytania dla specjalisty ds. rekrutacji	
<ul style="list-style-type: none"> • Manager, • Przedstawiciel kadry zarządzającej. 	<ul style="list-style-type: none"> • Specjalista ds. rekrutacji (3). 	
Pytania dla jednego respondenta		
<ul style="list-style-type: none"> • Communications Manager, • Dyrektor Departamentu Rekrutacji i Rozwoju, • Employer Branding Specialist, • Senior Marketing Communications Specialist, • Specjalista ds. Rekrutacji i Employer Brandingu. 		

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań

Jeżeli chodzi natomiast o stanowiska respondentów, którzy wzięli udział w badaniu, to wywiadu wśród przedstawicieli kadry zarządzającej udzielił m.in. Manager, Manager IT, HR Manager & Board Member, Nearshore Business Director i Employer Branding Lead / Senior Talent Acquisition Specialist. Na pytania dla specjalisty ds. marketingu odpowiedział m.in. Head of Marketing, Marketing Manager, Specjalista ds. employer branding i Specjalista ds. rekrutacji oraz Employer Branding Lead / Senior Talent Acquisition Specialist, podczas gdy na pytania dla specjalisty ds. rekrutacji odpowiedzi udzielił m.in. Specjalista ds. HR i Employer Branding Lead / Senior Talent Acquisition Specialist. Wywiady te przeprowadzono wśród trzech lub dwóch badanych, jeżeli chodzi natomiast o organizacje, gdzie wypowiedział się jeden respondent, to zajmował on stanowisko, takie jak Employer Branding Specialist, Senior Marketing Communications Specialist, Communications Manager, Specjalista ds. Rekrutacji i Employer Brandingu oraz Dyrektor Departamentu Rekrutacji i Rozwoju. Warto także zwrócić uwagę, iż w jednej organizacji na pytania dla trzech badanych odpowiedział Employer Branding Lead / Senior Talent Acquisition Specialist (Tabela 4.52.). Co więcej, organizacje wyznaczyły respondentów w oparciu o obszar powierzonych im obowiązków i możliwość udziału w badaniu. Dlatego

też zauważa się różnorodność w zakresie stanowisk zajmowanych przez badanych, którzy udzielili odpowiedzi na te same pytania, na przykład Senior Marketing Communications Specialist samodzielnie reprezentujący organizację odpowiedział tylko na pytania dla specjalisty ds. marketingu (Tabela 4.50.).

Następnie dokonano syntezy oraz analizy pozyskanych wyników. W badaniu wzięły udział zarówno duże organizacje zatrudniające około kilka tysięcy pracowników, jak i te małe, gdzie pracuje ok. kilkadziesiąt osób. Co więcej, najliczniejszymi grupami specjalistów IT są programiści, a średni czas zatrudnienia jest bardzo zróżnicowany oraz zależy od organizacji i okresu jej działalności. Wynosi on nie mniej niż 2 lata (w większości jest to ok. 3,5 roku). Działania z zakresu employer branding realizowane są od początku ich istnienia bądź od dłuższego czasu, a w przyjętych strategiach podkreśla się rolę zatrudnionych w organizacji oraz tego jak jest ona postrzegana zarówno przez obecnych, jak i przyszłych pracowników. Zwraca się także uwagę na obecność m.in. na wydarzeniach branżowych oraz w prasie. Działania te posiadają ważną oraz kluczową rangę w organizacji (również z uwagi na cele rekrutacyjne), a za ich realizację odpowiada przede wszystkim dział HR, marketingu i rekrutacji oraz dedykowane zespoły EB. Są to zarówno działania wewnętrzne, jak i zewnętrzne, m.in. współpraca z uczelniami, aktywność w social media, udział w różnych wydarzeniach oraz ich organizacja, tworzenie kampanii (m.in. rekrutacyjnych), a także oferowanie wielu programów i benefitów. Co więcej, ocena skuteczności realizowanych działań jest wysoka. Zatrudnionych najbardziej interesują działania wewnętrzne, takie jak zróżnicowane wydarzenia, ciekawe projekty, szkolenia oraz benefity (np. prywatna opieka medyczna, ubezpieczenia na życie, różnorodne dofinansowania, karty sportowe, elastyczne godziny pracy i praca zdalna).

Głównymi motywatorami specjalistów sektora IT są m.in. rozwój, ciekawe projekty, interesujące technologie, wynagrodzenie, wpływ na projekt, możliwość pracy zdalnej, a także atmosfera pracy. Organizacje zapewniają zatem zatrudnionym, np. możliwości rozwoju, interesujące projekty, działania wewnętrzne (m.in. wydarzenia w postaci szkoleń lub konferencji) oraz benefity. Zdaniem respondentów pracownicy są lojalni względem organizacji, a o ich lojalności świadczy, np. długi staż pracy i możliwość rozwoju. Zaangażowanie specjalistów IT również jest wysokie oraz wynika m.in. z ich zadowolenia z pracy w organizacji. Pracodawcy przeprowadzają też badania ankietowe dotyczące satysfakcji pracowników. Co więcej, zatrudnieni są zaangażowani w działania dodatkowe, takie jak np. akcje charytatywne i różnorodne wydarzenia, a wizerunek kreowany wewnątrz organizacji nie różni się od jej obrazu zewnętrznego. Jest on spójny bądź organizacje starają

się zachować jego integralność. Część badanych wskazuje także, że strategia EB jest tożsama ze strategią marketingową, natomiast zdaniem innych, są to niezależne względem siebie obszary. Podobnie, jeżeli chodzi o wpływ działań z zakresu EB na strategię marketingową organizacji. Ponadto według respondentów pandemia COVID-19 wpłynęła na sektor IT. Zwrócili oni również uwagę na upowszechnienie modelu pracy zdalnej. W konsekwencji konkurencyjność na rynku pracy oraz sam rynek pracy wynikający z zapotrzebowania na usługi cyfrowe zwiększyły się. W związku z wyznaczonymi hipotezami badawczymi, tj. H2 i H3 należy wskazać, iż zostały one zweryfikowane w dociekaniach heurystycznych, a empiria potwierdziła je tylko w pewnym stopniu na skutek sposobu zaprojektowania badania.

Dokonując podsumowania wyników badań uzyskanych za pomocą przeprowadzonego przeglądu systematycznego, obserwacji, badania ankietowego, a także wywiadów zauważa się, iż rola zarówno lojalności, jak i zaangażowania pracowników jest bardzo istotna. Podkreślono również kluczowość kreowania spójnego oraz pozytywnego wizerunku marki pracodawcy, który wpływa na nowych i obecnych pracowników. Co więcej, wskazano, że lojalność specjalistów IT jest wysoka oraz wynika m.in. z ich zadowolenia z pracy w organizacji. Ponadto zadowolenie pracowników, identyfikacja z organizacją, wizerunek marki pracodawcy i lojalność pracownicza warunkują przewagę konkurencyjną organizacji. Na podstawie przeprowadzonych badań wykazano zatem prawdziwość hipotezy głównej zakładającej, iż „w polskim sektorze IT wizerunek marki pracodawcy warunkuje zaangażowanie i zadowolenie pracowników, które wpływają na ich lojalność oraz przyczyniają się do kreowania przewagi konkurencyjnej organizacji”. Ponadto spełniono cel badania stanowiący, że wizerunek marki pracodawcy w polskim sektorze IT kształtuje przewagę konkurencyjną organizacji poprzez budowanie lojalności pracowniczej. Natomiast problem badawczy, czyli luka badawcza w postaci braku wskazania zależności pomiędzy wizerunkiem marki pracodawcy a lojalnością pracowników w polskim sektorze IT została zmniejszona.

4.4. Kierunki rozwoju lojalności pracowników warunkowane pozytywnym wizerunkiem marki pracodawcy

Przechodząc do prezentacji kierunków rozwoju lojalności pracowników warunkowanych pozytywnym wizerunkiem marki pracodawcy należy zauważyć, iż organizacje z pewnością będą dążyć do nieustannego wzmocnienia istoty prezentowanego zjawiska. Ponadto istotne

stanie się dla nich zwiększenie zadowolenia i zaangażowania zatrudnionych z uwagi na rosnącą świadomość, iż działania te wpływają na osiągnięcie przewagi konkurencyjnej, kluczowej do funkcjonowania w innowacyjnej gospodarce (warunkują ją również m.in. niespodziewane oraz istotne zjawiska zmieniające jej standardowe funkcjonowanie, takie jak np. pandemia COVID-19). Zauważa się także rosnącą rolę niematerialnych zasobów organizacji, a trend ten z pewnością dalej będzie się rozwijał. Co więcej, zdaniem autorki zaprezentowane zależności, tj. wskazanie, iż „związek pomiędzy wizerunkiem marki pracodawcy a przewagą konkurencyjną jest warunkowany przez lojalność pracowniczą stanowiącą zmienną mediującą”, a także, że „zadowolenie wpływa na zaangażowanie pracowników, które pełni funkcję moderującą względem lojalności pracowniczej” zostaną zbadane i opisane w szerszym zakresie oraz w nawiązaniu do różnorodnych branż zarówno na rynku polskim, jak i zagranicznym. Podobnie jak założenie, iż „pozytywny wizerunek pracodawcy stanowi zasób kategorii VRIO”.

Warto również zwrócić uwagę na fakt, że employer branding to względnie nowe zjawisko, którego pełne scharakteryzowanie jest obecnie utrudnione. Jednak wysoce prawdopodobne jest, iż z biegiem czasu zostanie ono ustrukturyzowane oraz wyjaśnione w szerokim zakresie. Ponadto konieczność kreowania silnej marki pracodawcy i realizacja innych działań z zakresu EB jest kluczowa, jeżeli chodzi o osiągnięcie sukcesu przez organizacje oraz zdaniem autorki, w przyszłości pracodawcy będą jeszcze bardziej świadomi konieczności ich podejmowania. Działania te będą realizowane przez zwiększającą się liczbę organizacji i staną się coraz bardziej innowacyjne oraz niestandardowe, aby wyróżniać się na tle działań podejmowanych przez inne organizacje. Employer branding będzie także jedną z kluczowych koncepcji z obszaru zarządzania skierowaną zarówno do obecnych, jak i przyszłych pracowników organizacji, a zarządzanie relacjami z pracownikami stanie się jeszcze bardziej istotnym elementem strategii konkurencyjnej przedsiębiorstw. Warto również zwrócić uwagę na proces upodmiotowienia zatrudnionych, ponieważ Ci pracownicy są mocno zaangażowani w działania organizacji oraz dążą do osiągnięcia określonych celów. Autorka ma także nadzieję, iż na skutek rozwoju zjawiska EB pojawi się więcej specjalistów i zespołów kreujących wizerunek marki pracodawcy. Zwiększy się również obszar współpracy pomiędzy specjalistami ds. employer brandingu, marketingu oraz rekrutacji (lub szerzej zarządzania zasobami ludzkimi), gdyż działania te są kluczowe w omawianym procesie.

Co więcej, organizacje sektora IT ze względu na swoją innowacyjność realizują działania z zakresu EB w szerokim zakresie, jednak z biegiem lat zapewne także organizacje z innych

sektorów będą podejmować wspomniane działania przynajmniej na podstawowym poziomie, ponieważ w innej sytuacji nie będą one mogły pozyskiwać oraz utrzymywać wartościowych pracowników przyczyniających się do kreowania przewagi konkurencyjnej i osiągania m.in. wysokich wyników oraz zysków. Z pewnością również sami specjaliści pracujący w różnorodnych sektorach z upływem czasu będą posiadać coraz większe wymagania względem zatrudniających ich organizacji, co będzie warunkować zarówno ich lojalność, jak i zaangażowanie oraz zadowolenie względem pracodawcy. Istotne zatem stanie się spełnianie potrzeb pracowników i stosowanie odpowiednich motywatorów. Wpływ na zaprezentowane zjawisko będą miały także różnice pokoleniowe zauważalne w społeczeństwie, ewoluujące na skutek pojawienia się nowych pokoleń oraz opuszczenia rynku pracy przez te starsze.

Należy także podkreślić istotną rolę talentów w organizacji, ponieważ najprawdopodobniej pracownicy w zwiększającym się stopniu będą postrzegani jako wartościowe zasoby, o które należy dbać i spełniać ich oczekiwania. Dzięki temu jeszcze bardziej przyczynią się oni do osiągania sukcesu pracodawcy. Coraz więcej organizacji zacznie też postrzegać wszystkich zatrudnionych jako talenty, a nie jedynie wąską, wyróżniającą się grupę, co również będzie stanowiło pozytywny etap w procesie zarządzania talentami. Pracodawcy będą m.in. podejmować działania, takie jak dążenie do zadowolenia pracowników, mając na celu ich retencję, która może wpływać na zjawisko konkurencyjności. Konieczne jest także zachowanie spójnego wizerunku wewnątrz oraz na zewnątrz organizacji.

Ponadto zauważa się zwiększoną liczbę publikacji dotyczących wizerunku marki pracodawcy, zjawiska konkurencyjności przedsiębiorstwa, lojalności pracowniczej, a także zaangażowania oraz zadowolenia zatrudnionych zarówno w kontekście ogółu pracowników, jak i specjalistów sektora IT, co może świadczyć o rosnącym znaczeniu prezentowanego zjawiska. Należy również wskazać, iż są to głównie publikacje w języku polskim, które dotyczyły polskiego rynku, podczas gdy dotychczas większość materiałów powstawało w języku angielskim oraz prezentowało zjawiska na rynkach zagranicznych. Jest to zarówno m.in. literatura naukowa w postaci książek i artykułów, a także publikacje oraz artykuły online, opracowane również przez instytucje sektora prywatnego specjalizujące się we wskazanym obszarze. Zdaniem autorki trend ten w najbliższym czasie będzie się utrzymywał, przez co powstanie jeszcze więcej wartościowych publikacji, a świadomość dotycząca lojalności pracowników warunkowanej pozytywnym wizerunkiem marki pracodawcy zwiększy się.

Co więcej, wartościowe mogłoby również okazać się porównanie relacji pomiędzy zmiennymi, takimi jak „wizerunek marki pracodawcy”, „przewaga konkurencyjna”, „lojalność pracownicza”, „zadowolenie pracowników” oraz „zaangażowanie pracowników” zarówno wśród innych branż, jak i na przestrzeni określonego przedziału czasu (np. 5 lub 10 lat), aby poznać powstałe zależności, charakterystykę trendu, a także zmiany dotyczące postrzegania wizerunku marki pracodawcy oraz innych zjawisk w ewoluującym otoczeniu.

Zakończenie

Uznanie pracownika za ważny element sukcesu przedsiębiorstwa, który warunkuje zyski organizacji stanowił kluczowy moment dla nauk o zarządzaniu i przyczynił się do powstania wielu koncepcji w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi. Z obszarem tym silnie związany jest również employer branding, łączący pojęcia z wspomnianego obszaru zarządzania zasobami ludzkimi oraz marketingu. Stanowi on jednak dość nowe pojęcie przez co jego pełne scharakteryzowanie na chwilę obecną nie jest łatwe. Aby pozyskać i zatrzymać najlepszych specjalistów kluczowe jest m.in. sprawne zarządzanie organizacją oraz zespołem, dbanie o rozwój zatrudnionych i zapewnienie im atrakcyjnych oraz pożądaných warunków pracy. Ponadto w wyniku pojawienia się nowych rynków, technologii i konkurentów zapotrzebowanie na wykwalifikowanych pracowników zwiększa się, podobnie jak zainteresowanie koncepcją wartości pracownika. Realizacja działań z zakresu employer brandingu jest zatem kluczowa, aby m.in. nieustannie kreować silny wizerunek pracodawcy, a w konsekwencji przewagę konkurencyjną. Dzięki podejmowanym działaniom organizacje mogą pozyskać najlepszych pracowników i wzmocnić pozycję.

Rynek IT pełni kluczową rolę w gospodarce m.in. ze względu na podejmowanie innowacyjnych, usprawniających procesów wpływających na konkurencyjność innych branż, a także zwiększając ich wydajność oraz umożliwiając realizację nowych działań biznesowych. Zakłada się również, iż globalny popyt na sprzęt oraz usługi IT będzie rosnać. Ponadto specjalistów IT postrzega się jako talenty, które poszukują dobrostanu w postaci m.in. odpowiedniego wynagrodzenia, rozwoju oraz stabilności.

Z pojęciem „wizerunek marki pracodawcy” silnie związane są również pojęcia, takie jak „przewaga konkurencyjna”, „lojalność pracownicza”, „zaangażowanie pracowników” oraz „zadowolenie pracowników”. Należy również wskazać, iż employer branding warunkuje zarówno zainteresowanie, jak i lojalność utalentowanych osób, natomiast zaangażowani oraz lojalni pracownicy wpływają na kreowanie korzyści finansowych organizacji w sytuacji, gdy oferuje ona wyróżniająca się wartość, a także spełnia ich oczekiwania.

Podsumowując informacje zawarte w niniejszej rozprawie zauważa się, iż zgodnie z literaturą przedmiotu lojalność pracownicza warunkuje konkurencyjność przedsiębiorstwa. Kluczowe jest zarówno odpowiednie zarządzanie relacjami z pracownikami, jak i ich upodmiotowienie warunkujące zwiększone zaangażowanie. Wskazano również na zależność pomiędzy zadowoleniem, zaangażowaniem oraz lojalnością zatrudnionych (spełniającej warunek VRIO), które warunkują ich efektywność.

Należy również wskazać, iż pojęcia, takie jak „innovacyjność” oraz „zarządzanie talentami” pełnią istotną rolę w procesie kreowania przewagi konkurencyjnej. Co więcej, właściwe zarządzanie talentami wpływa korzystnie m.in. na wartość i wyniki firmy, a także motywację, retencję oraz zaangażowanie zatrudnionych. Retencja talentów jest również warunkowana przez zadowolenie pracowników, a wizerunek marki pracodawcy wpływa na jego atrakcyjność i produktywność zatrudnionych (w wyniku lojalności wobec marki pracodawcy). Ponadto przewaga konkurencyjna jest warunkowana poprzez markę oraz wizerunek przedsiębiorstwa.

W niniejszej rozprawie zaprezentowano wyniki badań dotyczące relacji pomiędzy wizerunkiem marki pracodawcy a lojalnością pracowniczą w polskim sektorze IT. Dążono do wykazania, iż wizerunek marki pracodawcy w polskim sektorze IT kształtuje przewagę konkurencyjną organizacji poprzez budowanie lojalności pracowniczej. Aby zrealizować wskazany cel przeprowadzono badanie ankietowe, wywiady, obserwację oraz przegląd systematyczny podejmując próbę analizy zjawiska lojalności wobec pracodawcy i pozytywnego wizerunku marki pracodawcy. Zauważono, iż pomiędzy wyznaczonymi zmiennymi występuje ścieżkowy charakter zależności, który układa je w łańcuchy przyczynowo-skutkowe. Zmienną egzogeniczną X stanowi wizerunek marki pracodawcy, natomiast zmienną endogeniczną Y przewaga konkurencyjna. Ponadto zmienną mediującą jest lojalność pracownicza, a zmienną moderującą zaangażowanie pracowników (warunkowane również przez ich zadowolenie).

Jako rezultat dokonanego przeglądu systematycznego (w oparciu o większość publikacji) wykazano prawdziwość hipotezy H1 zakładającej, że „pozytywny wizerunek pracodawcy stanowi zasób kategorii VRIO”, H2 wskazującej iż „związek pomiędzy wizerunkiem marki pracodawcy a przewagą konkurencyjną jest warunkowany przez lojalność pracowniczą stanowiącą zmienną mediującą” i H3, zgodnie z którą „zadowolenie wpływa na zaangażowanie pracowników, które pełni funkcję moderującą względem lojalności pracowniczej”.

Natomiast na skutek przeprowadzonej obserwacji polegającej na monitoringu komunikacji online, głównie wypowiedzi osób zaangażowanych w działania z zakresu employer brandingu, zarządzania zasobami ludzkimi oraz IT, a także innych publikacji dotyczących analizowanego zjawiska (m.in. w postaci raportów), zauważa się, iż występuje korelacja pojęć, takich jak „lojalność”, „zaangażowanie” i „motywacja” pracowników, a kreowanie pozytywnego wizerunku marki pracodawcy oraz kultury organizacyjnej

stanowią kluczowe działania, jeżeli chodzi o proces zarządzania talentami. Potwierdza to prawdziwość hipotezy H2 i H3.

Co więcej, w wyniku przeprowadzonego badania ankietowego wśród specjalistów sektora IT badano lojalność wobec pracodawcy w opinii pracowników i wskazano, iż najistotniejszym czynnikiem warunkującym lojalność zatrudnionych jest zadowolenie dotyczące pracy w organizacji, identyfikacja z nią, a także wizerunek marki pracodawcy oraz zaangażowanie pracowników w działania pracodawcy. Konieczne jest zatem dbanie o spójny wizerunek organizacji i odpowiednią realizację działań z zakresu employer branding. Ponadto na przewagę konkurencyjną pozytywnie wpływa wspomniane zadowolenie pracowników, identyfikacja z organizacją, wizerunek marki pracodawcy oraz lojalność pracownicza, a negatywnie realizacja działań, które nie spełniają oczekiwań pracowników, co stanowi potwierdzenie hipotez H2 oraz H3.

Natomiast przeprowadzając wywiady wśród reprezentantów organizacji zatrudniających specjalistów IT (m.in. przedstawiciele kadry zarządzającej, specjalistów ds. marketingu oraz specjalistów ds. rekrutacji) poddano analizie istotę pozytywnego wizerunku marki pracodawcy w opinii przedsiębiorstw. Organizacje wskazują, iż ich zewnętrzny i wewnętrzny wizerunek jest spójny. W realizowanych działaniach z zakresu employer branding podkreślają także rolę zatrudnionych oraz sposób w jaki są one postrzegane zarówno przez obecnych, jak i przyszłych pracowników. Działania te posiadają ważną oraz kluczową rangę, a ich skuteczność jest wysoko oceniana. Ponadto według badanych, pracownicy są lojalni względem organizacji, a ich zaangażowanie jest wysokie i wynika m.in. z zadowolenia zatrudnionych z pracy, co dodatkowo stanowi potwierdzenie hipotezy H2 i H3.

Podsumowując, za pomocą większości wykorzystanych metod badawczych, takich jak przegląd systematyczny, obserwacja, sondaż diagnostyczny (badanie ankietowe i wywiady) wykazano prawdziwość przyjętych hipotez pomocniczych. W tym celu przeprowadzono eksploracyjną analizę tekstu (text mining), analizę czynnikową, analizę regresji, analizę modelowania równań strukturalnych oraz analizę moderowanej mediacji, w wyniku których wykazano także prawdziwość hipotezy głównej zakładającej, że „w polskim sektorze IT wizerunek marki pracodawcy warunkuje zaangażowanie i zadowolenie pracowników, które wpływają na ich lojalność oraz przyczyniają się do kreowania przewagi konkurencyjnej organizacji”. Ponadto spełniono cel badania, który stanowi, iż wizerunek marki pracodawcy w polskim sektorze IT kształtuje przewagę konkurencyjną organizacji poprzez budowanie lojalności pracowniczej. Podczas gdy problem badawczy, czyli luka badawcza w postaci

braku wskazania zależności pomiędzy wizerunkiem marki pracodawcy a lojalnością pracowników w polskim sektorze IT została zmniejszona. Ze względu na fakt, iż EB jest dość nowym zjawiskiem i podkreślając znaczenie pojęcia „zarządzanie talentami” w obecnej gospodarce, rola niniejszej rozprawy będzie mieć pozytywny wkład w rozwój istoty badanego zjawiska w obszarze nauk o zarządzaniu, a w szczególności nauk z obszaru ZZL.

W wyniku przeprowadzonego badania dowiedziono, iż kreowanie pozytywnego wizerunku marki pracodawcy jest kluczowe. Powinien on być także spójny i wpływać na obecnych oraz nowych pracowników. Ponadto lojalność zatrudnionych jest wysoka i wynika m.in. z ich zadowolenia z pracy w organizacji. Natomiast przewagę konkurencyjną warunkuje zadowolenie pracowników, identyfikacja z organizacją, wizerunek marki pracodawcy oraz lojalność pracownicza. Udział rynku IT również jest istotny zarówno, jeżeli chodzi o jego nieustanny rozwój, wpływ na ewolucję gospodarki umożliwiając podejmowanie innowacyjnych procesów warunkujących konkurencyjność innych branż, a także postrzeganie pracowników sektora jako talenty, dbające o zapewnienie dobrostanu.

Kluczowe dla wyników dalszej analizy mogłoby również okazać się przeprowadzenie weryfikacji wykorzystanych pytań zarówno w badaniu ankietowym, jak i wywiadach dążąc do eliminacji mało ważnych zagadnień, jeżeli chodzi o badane zmienne. Co więcej, podczas przeprowadzenia eksploracyjnej analizy tekstu zabrakło narzędzi do analizy języka polskiego, które mogłyby ją pogłębić. Wybrany język posiada bogatą odmianę wyrazów, co daje ograniczone wyniki, jeżeli chodzi o przeprowadzenie stemmingu i lematyzacji. Ponadto ze względu na fakt, iż employer branding stanowi względnie nowe, wciąż rozwijające się zjawisko warunkujące przewagę konkurencyjną organizacji, wyniki badań zrealizowane w późniejszym okresie mogą być nieco odmienne od obecnych. Organizacje sektora IT, jak i innych sektorów dążą bowiem do oferowania zatrudnionym nowych, wyróżniających się na tle innych działań z zakresu employer branding. Ponadto istotne stanie się spełnianie potrzeb pracowników, co będzie warunkować zarówno ich zadowolenie, zaangażowanie, jak i lojalność względem pracodawcy. Ewolucji ulegnie również zjawisko zarządzania talentami, ponieważ pracownicy będą postrzegani jako jeszcze bardziej wartościowe zasoby przyczyniające się do sukcesu organizacji. Jednak zdaniem autorki główne założenia dotyczące pojęć, takich jak „wizerunek marki pracodawcy”, „przewaga konkurencyjna”, „lojalność pracownicza”, „zaangażowanie pracowników” oraz „zadowolenie pracowników” pozostaną niezmiennie.

Jeżeli chodzi o perspektywy kontynuacji badań to należy zauważyć, iż na skutek nieustannego rozwoju gospodarki, rola pracownika stanowiącego kluczowy element

sukcesu przedsiębiorstwa warunkującego przewagę konkurencyjną, a także zyski organizacji z biegiem lat stanie się jeszcze bardziej istotna. Realizacja działań z zakresu EB będzie zatem niezbędna, aby pozyskać najlepszych pracowników oraz wzmocnić posiadaną pozycję. W tym celu organizacje będą dążyć do zwiększenia zadowolenia i zaangażowania zatrudnionych oraz zachowania spójnego wizerunku marki pracodawcy zarówno wewnątrz, jak i na zewnątrz organizacji. Co więcej, zdaniem autorki zaprezentowane zależności, tj. wskazanie, iż „związek pomiędzy wizerunkiem marki pracodawcy a przewagą konkurencyjną jest warunkowany przez lojalność pracowniczą stanowiącą zmienną mediującą”, a także, że „zadowolenie wpływa na zaangażowanie pracowników, które pełni funkcję moderującą względem lojalności pracowniczej” z biegiem czasu zostaną poddane analizie w szerszym zakresie oraz w nawiązaniu do różnorodnych branż zarówno na rynku polskim, jak i zagranicznym. Podobnie jak stwierdzenie, iż „pozytywny wizerunek pracodawcy stanowi zasób kategorii VRIO”. Ponadto liczba publikacji w prezentowanym obszarze (również, jeżeli chodzi o polski rynek oraz różnorodne branże) i świadomość dotycząca lojalności pracowników warunkowanej pozytywnym wizerunkiem marki pracodawcy zwiększy się.

Bibliografia

- Aaker, D.A., 1991. *Managing Brand Equity: Capitalizing on the Value of a Brand Name*, New York: The Free Press
- ABSL, 2021. *ABSL o dobrostanie. Working well* [dok. elektr.] https://absl.pl/storage/app/media/well-being%20publikacja/working-well-210521_PL.pdf [odczyt: 22.09.2021]
- Adecco Poland, 2012. *Kadry IT* [dok. elektr.] <http://it-manager.pl/wp-content/uploads/Kadry-IT-raport2.pdf> [odczyt: 11.09.2021]
- Agencja Grow, HRtec, 2020. *#TrendyHR_2020/21. (R)ewolucje HR* [dok. elektr.] <https://hrnews.pl/TrendyHR2020/> [odczyt: 28.07.2021]
- Allen, N.J., Meyer, J.P., 1990. *The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization*, w: *Journal of Occupational Psychology*, tom 63, nr 1, s. 1-18, DOI: 10.1111/j.2044-8325.1990.tb00506.x
- Altkorn, J., 1999. *Strategia marki*, Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne
- Altkorn, J., 2004. *Wizerunek firmy*, Dąbrowa Górnicza: Wyższa Szkoła Biznesu
- Alvesson, M., 1990. *Organization: From Substance to Image?*, w: *Organization Studies*, tom 11, nr 3, s. 373-394, DOI: 10.1177/017084069001100303
- Ambler, T., Barrow, S., 1996. *The employer brand*, w: *Journal of Brand Management*, tom 4, nr 3, s. 185-206, DOI: 10.1057/bm.1996.42
- Ambrosini, V., Bowman, C., Collier, N., 2009. *Dynamic Capabilities: An Exploration of How Firms Renew their Resource Base*, w: *British Journal of Management*, tom 20, nr 1, s. 9-24, DOI: 10.1111/j.1467-8551.2008.00610.x
- Amit, R., Shoemaker, P.J.H., 1993. *Strategic assets and organizational rent*, w: *Strategic Management Journal*, tom 14, nr 1, s. 33-46, DOI: 10.1002/smj.4250140105
- Ansoff, H.I., 1965. *Corporate Strategy: An Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion*, New York: McGraw-Hill
- Antal, 2019. *Aktywność specjalistów i menedżerów na rynku pracy - 9. edycja* [dok. elektr.] <https://antal.pl/wiedza/raport/aktywnosc-specjalistow-i-menedzerow-na-ryнку-pracy-9-edycja> [odczyt: 14.08.2021]
- Antal, Cushman & Wakefield, 2020. *Elastyczność specjalistów i menedżerów w dobie zmiany* [dok. elektr.] <https://antal.pl/wiedza/raport/elastycznosc-specjalistow-i-menedzerow-w-dobie-zmiany> [odczyt: 20.11.2020]
- Antal, Eventory, 2021. *Spotkania i wydarzenia biznesowe w czasach zmiany* [dok. elektr.] https://antal.pl/wiedza/raport/spotkania-i-wydarzenia-biznesowe-w-czasach-zmiany?utm_source=freshmail&utm_medium=email&utm_campaign=AntalxEventory_biz&FmUserId=grljean9hs&p=alpha2234 [odczyt: 11.08.2021]
- Apanowicz, J., 2005. *Metodologiczne uwarunkowania pracy naukowej. Prace doktorskie, prace habilitacyjne*, Warszawa: Difin
- Aplikuj.pl, 2019. *Jakość procesów rekrutacji* [dok. elektr.] https://www.aplikuj.pl/userfiles/_CMS_/jakosc-procesow-rekrutacji---raport-aplikuj.pl.pdf [odczyt: 03.10.2021]
- Armstrong, M., 2000. *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Kraków: Oficyna Ekonomiczna: Dom Wydawniczy ABC
- Armstrong, M., Taylor, S., 2014. *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*, London: Kogan Page
- Ashton, C., Morton, L., 2005. *Managing talent for competitive advantage: Taking a systemic approach to talent management*, w: *Strategic HR Review*, tom 4, nr 5, s. 28-31, DOI: 10.1108/14754390580000819

- Aveni, R.A., 1994. *Hypercompetition*, New York: Free Press
- Awareson, 2021. *Rok wykorzystanych szans. Rynek pracy IT i SAP 2022* [dok. elektr.] <http://www.awareson.com/getthereport/> [odczyt: 30.09.2021]
- Backhaus, K., Tikoo, S., 2004. *Conceptualizing and researching employer branding*, w: *Career Development International*, tom 9, nr 5, s. 501-517, DOI: 10.1108/13620430410550754
- Balcerek, J., 1968. *Uwagi teoretyczne i metodologiczne o fluktuacji (płynności) zatrudnionych*, w: Sarapata, A., (red.), *Płynność załóg*, Warszawa: Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, s. 17-36
- Bank Pekao, 2021. *Oprogramowanie i usługi IT. Charakterystyka branży, perspektywy rozwojowe, główne obszary* [dok. elektr.] https://fintek.pl/wp-content/uploads/2021/01/oprogramowanie_i_uslugi_it_raport.pdf [odczyt: 17.10.2021]
- Barbarazych.com, 2019. *THE MOST IMPORTANT EMPLOYER BRANDING "TO DO" IN 2019* [dok. elektr.] <https://barbarazych.com/important-employer-branding-2019/> [odczyt: 17.11.2020]
- Barska, A., Snihur, J., 2009. *Istota marki jako elementu przewagi konkurencyjnej i zachowania tożsamości*, w: *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Ekonomiczne Problemy Usług*, nr 42, s. 231-240
- Bateman, T.S., Crant, J.M., 1993. *The Proactive Component of Organizational Behavior: A Measure and Correlates*, w: *Journal of Organizational Behavior*, tom 14, nr 2, s. 103-118, DOI: 10.1002/job.4030140202
- Baumruk, R., 2006. *Why managers are crucial to increasing engagement: Identifying steps managers can take to engage their workforce*, w: *Strategic HR Review*, tom 5, nr 2, s. 24-27, DOI: 10.1108/14754390680000863
- BazEkon, 2020 [dok. elektr.] <https://bazekon.uek.krakow.pl/> [odczyt: 29.08.2020]
- Bąk, M., 2016. *Wizerunek i reputacja przedsiębiorstwa w gospodarce opartej na wiedzy z perspektywy rachunkowości*, w: *Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia*, nr 2 (80), cz. 2, s. 11-20, DOI: 10.18276/frfu.2016.2.80/2-01
- Bednarska-Wnuk, I., 2019. *Mobilność wewnątrzorganizacyjna jako instrument retencji pracowników o wysokim potencjale*, w: *Edukacja Ekonomistów i Menedżerów. Problemy. Innowacje. Projekty*, tom 51, nr 1, s. 33-42, DOI: 10.5604/01.3001.0013.2339
- Bednarz, J., 2011. *Klasyczne a nowe teorie przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw*, w: *Prace i Materiały Instytutu Handlu Zagranicznego Uniwersytetu Gdańskiego*, nr 30, s. 112-122
- Bednarz, J., 2015. *Marka jako źródło przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw przemysłu spożywczego*, w: Szczepaniak, I., (red.), *Konkurencyjność polskich producentów żywności i jej determinanty (1)*, Warszawa: Instytut Ekonomiki Rolnictwa i Gospodarki Żywnościowej - Państwowy Instytut Badawczy, s. 114-134
- Borkowska, S., 2007. *O jakości zarządzania talentami*, referat niepublikowany
- Borkowska, S., 2014. *Rola zaangażowania pracowników*, w: *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, nr 2 (97), s. 9-26
- Bratnicki, M., 2008. *Strategiczne dynamizowanie organizacji. Problem i rozwiązanie*, w: Krupski, R., (red.), *Zarządzanie strategiczne. Podstawowe problemy*, Wałbrzych: Wałbrzyska Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości, s. 321-333
- Bratnicki, M., 2011. *Model przedsiębiorczego rozwoju organizacji: konstrukt i jego wymiary*, w: *Współczesne Zarządzanie*, nr 3, s. 34-42
- Brodowska-Szewczuk, J., 2009. *Konkurencyjność przedsiębiorstw i źródła przewagi konkurencyjnej*, w: *Zeszyty Naukowe Akademii Podlaskiej. Administracja i Zarządzanie*, tom 7, nr 80, s. 87-100

- Brückner, A., 1985. *Słownik etymologiczny języka polskiego*, Warszawa: Wiedza Powszechna
- Brzeziński, Ł., 2016. *Zarządzanie talentami w organizacji*, w: Szkoła - Zawód - Praca, nr 12, s. 126-143
- Buchelt, B., 2008a. *Rosnące znaczenie talentów w gospodarce*, w: Pocztowski, A., (red.), *Zarządzanie talentami w organizacji*, Kraków: Wolters Kluwer Polska, s. 11-35
- Buchelt, B., 2008b. *Strategiczne aspekty zarządzania talentami*, w: Pocztowski, A., (red.), *Zarządzanie talentami w organizacji*, Kraków: Wolters Kluwer Polska, s. 63-96
- Budzanowska-Drzewiecka, M., Lipińska, A., Stańczyk, I., 2013. *Ocena działań podejmowanych przez pracodawców w zakresie zewnętrznego Employer Branding w Internecie z perspektywy osób poszukujących pracy*, w: *Zarządzanie i Finanse*, R. 11, nr 1, cz. 3, s. 91-105
- Budzyński, W., 2002. *Wizerunek firmy. Kreowanie, zarządzanie, efekty*, Warszawa: Poltext
- Bugdol, M., 2006. *Wartości organizacyjne. Szkice z teorii organizacji i zarządzania*, Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego
- Bukowska, B., Gajda, K., 2009. *Pigułka z lojalności. Praktyczne aspekty budowania lojalności pracowników*, w: *Personel i Zarządzanie*, nr 2, s. 64-67
- Bulldogjob, 2020a. *Badanie społeczności IT 2020* [dok. elektr.] <https://bulldogjob.pl/it-report/2020> [odczyt: 05.05.2020]
- Bulldogjob, 2020b. *Profile firm IT* [dok. elektr.] <https://bulldogjob.pl/companies/profiles> [odczyt: 15.11.2020]
- Cannon, J.A., McGee, R., 2012. *Zarządzanie talentami i planowanie ścieżek karier. Zestaw narzędzi*, Warszawa: Wolters Kluwer Polska
- Carrotspot, 2020. *Efekt COVID-19 w kontekście środowiska pracy. Jakie strategie przyniosły pozytywny efekt?* [dok. elektr.] <https://naszbiznes24.pl/wp-content/uploads/2020/08/Raport-Efekt-COVID-19-w-kontekście-srodowiska-pracy.pdf> [odczyt: 16.11.2020]
- CEON, 2020 [dok. elektr.] <http://bibliotekanauki.ceon.pl/> [odczyt: 29.08.2020]
- Chaubey, D.S., Mishra, N., Dimri, R.P., 2017. *Analysis of employee relationship management and its impact on job satisfaction*, w: *Researchers World - Journal of Arts, Science & Commerce*, tom 8, nr 2 (10), s. 15-25
- Chępa, S., 2005. *Samorealizacja talentów – możliwości i ograniczenia interpersonalne*, w: Borkowska, S., (red.), *Zarządzanie talentami*, Warszawa: Instytut Pracy i Spraw Socjalnych, s. 28-36
- Chien-Hsiung, L., 2011. *A study on the relations between the brand image and customer satisfaction in catering businesses*, w: *African Journal of Business Management*, tom 5 (18), s. 7732-7739, DOI: 10.5897/AJBM.9000038
- Chieng, F.Y.L, Goi, C.L., 2011. *Customer-based Brand Equity: A Literature Review*, w: *Researchers World - Journal of Arts, Science & Commerce*, tom 2, nr 1, s. 33-42, DOI: 10.2501/S1470785310201053
- Chirkowska-Smolak, T., Wnuk, M., 2018. *Lojalność pracowników wobec organizacji – operacjonalizacja pojęcia oraz weryfikacja psychometryczna skali lojalności wobec organizacji – badania pilotażowe*, w: *Organizacja i Kierowanie*, nr 4, s. 185-198
- Chwalibóg, E., 2013. *Wyzwalanie zachowań obywatelskich pracowników jako krok w dążeniu do doskonałości organizacji*, w: *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu. Management Forum*, tom 1, nr 322, s. 18-28, DOI: 10.15611/pn.2013.322.02
- Chwiłkowska-Kubala, A., 2019. *Uwarunkowania procesu kształtowania dynamicznych zdolności regionalnych portów lotniczych w Polsce*, Praca doktorska, Uniwersytet

- Ekonomiczny w Poznaniu [dok. elektr.] <https://www.wbc.poznan.pl/dlibra/publication/563795/edition/473558> [odczyt: 12.03.2020]
- Corporate Leadership Council, 1999
- Czajnska, K., 2012. *Innowacja czy reaktywacja, czyli przegląd współczesnych koncepcji w nauce o zarządzaniu w kontekście ich podstaw i genezy metodycznej*, w: Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Wydziałowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, nr 118, s. 181-198
- Czerniachowicz, B., 2012. *Zasoby przedsiębiorstwa jako czynnik kreowania przewagi konkurencyjnej*, w: Mięka, B., (red.), Historia i perspektywy nauk o zarządzaniu. Księga pamiątkowa dla uczczenia Jubileuszu 40-lecia pracy naukowo-dydaktycznej Prof. zw. dra hab. Arkadiusza Potockiego, Kraków: Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, s. 101-111 [dok. elektr.] <http://janek.uek.krakow.pl/~kzso/publikacja.pdf> [odczyt: 18.02.2020]
- Czop, K., 2016. *Zdolność organizacji do zmian i jej wpływ na proces zarządzania zmianą*, w: Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej. Zarządzanie, nr 24, t. 2, s. 69-81, DOI: 10.17512/znpocz.2016.4.2.07
- Das, B.L., Baruah, M., 2013. *Employee Retention: A Review of Literature*, w: IOSR Journal of Business and Management, tom 14, nr 2, s. 8-16, DOI: 10.9790/487X-1420816
- Dąbrowska, J., 2014. *Przegląd wybranych koncepcji employer brandingowych*, w: Kubiak, K., (red.), Employer Branding w teorii i praktyce, Warszawa: Wyższa Szkoła Promocji, s. 13-32
- De Chernatony, L., 2003. *Marka. Wizja i tworzenie marki*, Gdańsk: Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne
- Deloitte Development LLC, 2004. *Deloitte Research – It's 2008: Do You Know Where Your Talent Is? Why Acquisition and Retention Strategies Don't Work* [dok. elektr.] <https://www.criticaleye.com/insights-servfile.cfm?id=741> [odczyt: 04.04.2020]
- Deshapande, R., Parasurman, R., 1987. *Linking Corporate Culture to Strategic Planning*, w: Organizacja i Kierownictwo, nr 6
- Deszczyński, B., 2016. *Upodmiotowienie pracowników jako element przewagi konkurencyjnej w organizacjach ukierunkowanych na zarządzanie relacjami*, w: Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, nr 255, s. 280-288
- Devire, 2019. *#RynekZmianyPracy. Dlaczego zmiana to jedyny właściwy kierunek w strategii pozyskiwania talentów?* [dok. elektr.] <https://www.devire.pl/raport-rynek-zmiany-pracy/> [odczyt: 26.07.2021]
- Dewalska-Opitek, A., Strzelczyk-Łucka, J., 2012. *Znaczenie Employer Brandingu w procesie zarządzania talentami przedsiębiorstwa w świetle wyników badań empirycznych*, w: Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów, nr 115, s. 7-17
- Dick, A.S., Basu, K., 1994. *Customer Loyalty: Toward an Integrated Conceptual Framework*, w: Journal of the Academy of Marketing Science, tom 22, nr 2, s. 99-113, DOI: 10.1177/0092070394222001
- Dinesh, N., Rajasekran, N., 2018. *Impact of employee net promoter score in organisational growth*, w: International Journal of Research and Analytical Reviews, tom 5, nr 4, s. 420-424
- Dixon, M., Freeman, K., Toman, N., 2010. *Stop Trying to Delight Your Customers*, w: Harvard Business Review, July-August, s. 116-122
- Dludla, G.M., Dlamini, S., 2018. *Does brand orientation lead to brand loyalty among senior and top management in a South African business-to-business organisation?*, w: South African Journal of Business Management, tom 49, nr 1, s. 1-10, DOI: 10.4102/sajbm.v49i1.203

- Dolecińska, J., 2016. *Wpływ formy zatrudnienia na lojalność pracowników*, w: Marketing i Rynek, nr 3, s. 92-102
- Dowling, G.R., 1986. *Managing Your Corporate Images*, w: Industrial Marketing Management, tom 15, nr 2, s. 109-115, DOI: 10.1016/0019-8501(86)90051-9
- Drapińska, A., 2013. *Pomiar lojalności klientów – wybrane wskaźniki*, w: Zeszyty Naukowe SGGW. Polityki Europejskie, Finanse i Marketing, nr 9 (58), s. 125-136
- Drucker, P.F., 1992. *Innowacja i przedsiębiorczość. Praktyka i zasady*, Warszawa: Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne
- Dyer, J., Gregersen, H., Christensen, C.M., 2012. *DNA innowatora. Jak opanować pięć umiejętności przełomowych innowatorów*, Warszawa: ICAN Institute
- Ek, L., Erliden, E.H., Wernlund, A., 2018. *Internal Branding: An Exploratory Case Study of the IT consultancy sector in Jönköping*, Praca licencjacka, Jönköping University International Business School [dok. elektr.] <http://www.diva-portal.org/smash/record.jsf?pid=diva2%3A1211865&dswid=-3549> [odczyt: 01.09.2020]
- Elegido, J.M., 2013. *Does It Make Sense To Be a Loyal Employee?*, w: Journal of Business Ethics, tom 116, nr 3, s. 495-511, DOI: 10.1007/s10551-012-1482-4
- Ellison, A., 2013. *Internal Brand Training in the Learning Industry*, Praca doktorska, Nova Southeastern University, Pobrane z NSUWorks, H. Wayne Huizenga School of Business and Entrepreneurship, (31) [dok. elektr.] https://nsuworks.nova.edu/hsbe_etd/31/ [odczyt: 02.09.2020]
- Erdem, T., Swait, J., 1998. *Brand equity as a signaling phenomenon*, w: Journal of Consumer Psychology, tom 7, nr 2, s. 131-157, DOI: 10.1207/s15327663jcp0702_02
- EY, 2019. *Efektywny pracodawca. Największe wyzwania stojące przed działami HR* [dok. elektr.] https://www.ey.com/pl_pl/raporty-analizy/efektywny-pracodawca [odczyt: 03.10.2021]
- EY, Employer Branding Institute, 2018. *Cała Polska tworzy idealne miejsce pracy* [dok. elektr.] https://www.ey.com/pl_pl/raporty-analizy/cala-polska-tworzy-idealne-miejsce-pracy [odczyt: 31.07.2021]
- Facebook, 2021 [dok. elektr.] <https://www.facebook.com/> [odczyt: 19.10.2021]
- Fields, M., 2001. *Indispensable Employees*, Franklin Lakes (NJ): Career Press
- Figiel, A., 2004. *Etnocentryzm konsumencki. Produkty krajowe czy zagraniczne*, Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne
- Figiel, A., 2011. *Czym jest wizerunek przedsiębiorstwa – próba zdefiniowania*, w: Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Ekonomiczne Problemy Usług, nr 74, s. 83-95
- Figiel, A., 2013. *Reputacja w zarządzaniu przedsiębiorstwem. Ujęcie marketingowe*, Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego
- Flak, O., Głód, G., 2012. *Konkurencyjni przetrwają*, Warszawa: Difin
- Flak, O., Głód, G., 2014. *Koncepcja i przykład metody badania konkurencyjności przedsiębiorstw*, w: Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, nr 187, s. 87-100
- Flynn, B.B., Wu, S.J., Melnyk, S., 2010. *Operational capabilities: Hidden in plain view*, w: Business Horizons, tom 53, nr 3, s. 247-256, DOI: 10.1016/j.bushor.2010.01.001
- Frankowski, P., Skubiak, B., 2012. *Innowacyjność w teorii ekonomii i praktyce gospodarczej*, w: Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania, nr 30, s. 271-282
- Gierszewska, G., Romanowska, M., 2009. *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne
- GitHub, 2022. *Morfologik* [dok. elektr.] <https://github.com/morfologik> [odczyt: 15.01.2022]
- Glińska, E., 2016. *Budowanie marki miasta. Koncepcje, warunki, modele*, Warszawa: Wolters Kluwer

- Głowacka-Stewart, K., Majcherczyk, M., 2006. *Zarządzanie talentami: Wyzwania, trendy, przykłady rozwiązań* [dok. elektr.] https://www.conference-board.org/pdf_free/report_zarządzanieTalentami.pdf [odczyt: 01.08.2020]
- Gojtowska.com, 2018a. *Jak pokazać pracowników w działaniach EB?* [dok. elektr.] <https://gojtowska.com/2018/04/08/jak-pokazac-pracownikow-w-employer-branding/> [odczyt: 18.11.2020]
- Gojtowska.com, 2018b. *Zwierzaki w employer branding* [dok. elektr.] <https://gojtowska.com/2018/02/09/firma-przyjazna-zwierzetom/> [odczyt: 17.11.2020]
- Gojtowska.com, 2020. *Team branding? Co to jest i dlaczego powinno Cię obchodzić?* [dok. elektr.] <https://gojtowska.com/2020/01/26/team-branding/> [odczyt: 17.11.2020]
- Gonera, K., Olszak-Dyk, E., 2016. *Świadome zarządzanie marką pracodawcy – studium przypadku*, w: Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, nr 419, s. 43-55, DOI: 10.15611/pn.2016.419.04
- Google Scholar, 2020 [dok. elektr.] <https://scholar.google.com/> [odczyt: 29.08.2020]
- Gorynia, M., 1998. *Konkurencyjność przedsiębiorstwa – próba konceptualizacji i operacjonalizacji*, w: Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Poznaniu. Seria 1, nr 266, s. 9-30
- Grajewski, P., 2007. *Organizacja procesowa. Projektowanie i konfiguracja*, Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne
- GUS, 2019. *Działalność badawcza i rozwojowa w Polsce w 2018 r.* [dok. elektr.] https://stat.gov.pl/download/gfx/portalinformacyjny/pl/defaultaktualnosci/5496/15/3/1/dzialalnosc_badawcza_i_rozwojowa_w_polsce_w_2018.pdf [odczyt: 01.07.2020]
- Hadi, N.U., Ahmed, S., 2018. *Role of Employer Branding Dimensions on Employee Retention: Evidence from Educational Sector*, w: Administrative Sciences, tom 8, nr 3, s. 1-15, DOI: 10.3390/admsci8030044
- Hadryś-Nowak, A., 2013. *Zarządzanie talentami w przedsiębiorstwie - studia przypadków*, w: Przedsiębiorczość i Zarządzanie, tom 14, nr 12 (2), s. 23-32
- Hajduk, G., Pawlak-Kołodziejska, K., 2018. *Specyfika procesu kreowania wizerunku marki przez startupy*, w: Naukowy Przegląd Dziennikarski, nr 1, s. 155-171
- Hannay, M., Northam, M., 2000. *Low-Cost Strategies for Employee Retention*, w: Compensation and Benefits Review, tom 32, nr 4, s. 65-72, DOI: 10.1177/08863680022097920
- Harvard Business School Loyalty Report, 1998, nr 4
- Hayes, A.F., 2018. *Introduction to Mediation, Moderation, and Conditional Process Analysis. A Regression-Based Approach*, New York: The Guilford Press
- Herzog, H., 1963. *Behavioral science concepts for analyzing the consumer*, w: Bliss, P., (red.), Marketing and the Behavioral Sciences, Boston: Allyn and Bacon, Inc., s. 76-86
- Himstedt, K., 2018. *Zarządzanie talentami jako komponent innowacyjnej kultury organizacji przedsiębiorstw*, w: Studia i Prace WNEiZ US, nr 52, t. 3, s. 49-58, DOI: 10.18276/sip.2018.52/3-05
- HRK, 2016. *Work – life balance. Niewykorzystany potencjał.* [dok. elektr.] <https://hrk.pl/pl/baza-wiedzy/raporty-branzowe/4> [odczyt: 22.11.2020]
- Hrminstitute.pl, 2017a. *Emocjonalny employer branding* [dok. elektr.] <https://hrminstitute.pl/emocjonalny-employer-branding/> [odczyt: 21.11.2020]
- Hrminstitute.pl, 2017b. *Wskaźniki efektywności działań employer brandingowych* [dok. elektr.] <https://hrminstitute.pl/wskazniki-efektywnosci-%e2%80%a8dzialan-employer-brandingowych/> [odczyt: 21.11.2020]
- HRM Institute, 2020. *Krajobraz i trendy EB po koronawirusie 2020/2022* [dok. elektr.] <https://landing.mailerlite.com/webforms/landing/14j6f9> [odczyt: 22.11.2020]

- HRM Institute, 2021. *Siła Doceniania 2021* [dok. elektr.] <https://siladoceniania.pl/pobierzraport/> [odczyt: 27.07.2021]
- HRstandard.pl, 2016. *Przyszłość Narzędzi HR* [dok. elektr.] <https://static.hrstandard.pl/files/uploads/2016/10/Raport.pdf> [odczyt: 31.07.2021]
- Hymowitz, C., 2000. *How can a manager encourage employees to take bold risks?*, w: State of the art council Report from the Human Resource Planning Society, New York
- ICT, w: Słownik pojęć PFR, 2021 [dok. elektr.] <https://pfr.pl/slownik/slownik-itict.html> [odczyt: 17.10.2021]
- International Data Group Poland SA, 2012. *Computerworld. Kariera w IT 2013* [dok. elektr.] <https://www.computerworld.pl/whitepaper/2118-Kariera-w-IT-2013.html> [odczyt: 31.07.2021]
- International Data Group Poland SA, 2014. *Computerworld. Zarządzanie strukturami IT* [dok. elektr.] <https://www.computerworld.pl/whitepaper/2603-Zbudowac-utrzymac-i-zarzadzac-efektywnym-zespolem-IT.html> [odczyt: 31.07.2021]
- International Data Group Poland SA, 2020. *Computerworld TOP200*
- Işoraitè, M., 2018. *Brand Image Development*, w: Ecoforum, tom 7, nr 1 (14)
- IT, w: Słownik pojęć PFR, 2021 [dok. elektr.] <https://pfr.pl/slownik/slownik-itict.html> [odczyt: 17.10.2021]
- IT-Leaders, 2019. *10 blogów dla programistów webowych, które warto śledzić* [dok. elektr.] <https://blog.it-leaders.pl/10-blogow-dla-programistow-webowych/> [odczyt: 10.02.2020]
- Jacques, E., 1952. *The Changing Culture of a Factory*, New York: Dryden Press
- Jamka, B., 2014. *Endogeniczne uwarunkowania zarządzania zasobami ludzkimi w organizacji*, w: Zarządzanie Zasobami Ludzkimi, nr 3-4, s. 51-62
- Janowski, M., 2010. *Marka jako instrument przewagi konkurencyjnej na rynkach w dobie kryzysu*, w: Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Ekonomiczne Problemy Usług, nr 46, s. 123-130
- Janssens, M., Sels, L., Van den Brande, I., 2003. *Multiple Types of Psychological Contracts: A Six-Cluster Solution*, w: Human Relations, tom 56, nr 11, s. 1349-1378, DOI: 10.1177/00187267035611004
- Jasińska, M., 2008. *Zarządzanie procesem zmian*, w: Kardas, J.S., Wójcik-Augustyniak, M., (red.), Zarządzanie w przedsiębiorstwie. Środowisko, procesy, systemy, zasoby, Warszawa: Difin
- Jasiński, A.H., 1992. *Przedsiębiorstwo innowacyjne na rynku*, Warszawa: Książka i Wiedza
- Jin, B., Suh, Y.G., 2005. *Integrating effect of consumer perception factors in predicting private brand purchase in a Korean discount store context*, w: Journal of Consumer Marketing, tom 22, nr 2, s. 62-71, DOI: 10.1108/07363760510589226
- Juchnowicz, M., 2010. *Zarządzanie kapitałem ludzkim a poziom zaangażowania pracowników*, w: Zarządzanie Zasobami Ludzkimi, nr 3-4, s. 57-66
- Juchnowicz, M., 2012. *Zaangażowanie pracowników. Sposoby oceny i motywowania*, Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne
- Kaczkowska-Serafińska, M., 2017. *Cechy wymarzonej pracy oraz oczekiwanych relacji z przełożonym/a w opinii pracowników z pokolenia Y, wkraczających na rynek pracy w Polsce i we Włoszech*, w: Kwartalnik Naukowy Uczelni Vistula, nr 1 (51), s. 236-251
- Kaczkowska-Serafińska, M., Michalska, K., 2015. *Employer branding – nowe możliwości dla efektywnych procesów rekrutacji pokolenia Y*, w: Zeszyty Naukowe Uczelni Vistula, nr 44 (6), s. 93-107
- Kaczmarska, A., Sienkiewicz, Ł., 2005. *Identyfikacja i pomiar talentu w organizacjach*, w: Borkowska, S., (red.), Zarządzanie talentami, Warszawa: Instytut Pracy i Spraw Socjalnych, s. 53-70

- Kaliewa, O.M., 2015. *Development of Territory Brand Image: The Marketing Aspect*, w: Review of European Studies, tom 7, nr 2, s. 23-28, DOI: 10.5539/res.v7n2p23
- Kall, J., 2001. *Silna marka. Istota i kreowanie*, Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne
- Kall, J., Kłeczek, R., Sagan, A., 2013. *Zarządzanie marką*, Warszawa: Wolters Kluwer Polska
- Kampioni-Zawadka, M., 2018. *Employer branding na polskim rynku pracy*, Poznań: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu
- Kapferer, J.-N., 1995. *Strategic Brand Management – Creating and Sustaining Brand Equity on Long Term*, London: Kogan Page
- Kardas, J.S., 2009. *Kariera menedżerów oparta na kompetencjach*, w: Zeszyty Naukowe Akademii Podlaskiej. Administracja i Zarządzanie, tom 7, nr 80, s. 9-19
- Karpińska-Krakowiak, M., 2018. *Kapitał marki w mediach społecznościowych. Perspektywa konsumenta*, Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego
- Kay, J., 1996. *Podstawy sukcesu firmy*, Warszawa: Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne
- Kaye, B., Jordan-Evans, S., 2002. *Retention in Tough Times: Here's What 25 Global Talent Leaders Say about Keeping Good People – Especially Now*, w: Talent Development, tom 56, s. 32-37
- Keller, K.L., 2013. *Strategic Brand Management. Building, Measuring and Managing Brand Equity*, Harlow: Pearson Education Limited
- Kisielnicki, J., 2013. *Systemy informatyczne zarządzania*, Warszawa: Placet
- Klimas, P., Czakon, W., 2010. *Relacje z interesariuszami źródłem przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw*, w: Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, nr 116, s. 160-168
- Kluyver, C.A., Pearce, J.A., 2006. *Strategy: A View from the Top*, New Jersey: Pearson Prentice Hall
- Knap-Stefaniuk, A., 2015. *Kształtowanie wizerunku współczesnej firmy – wybrane zagadnienia*, w: Zeszyty Naukowe Uczelni Vistula, nr 44 (6), s. 108-119
- Konecki, K.T., 2008. *Zarządzanie talentami – zarządzanie lamentami, czyli jak rozwija się „geniusz”?*, w: Banaszak, S., Doktor, K., (red.), Problemy socjologii gospodarki, Poznań: Wydawnictwo Wyższej Szkoły Komunikacji i Zarządzania, s. 411-427
- Konieczko, A., 2012. *Zmiany w organizacji a lojalność pracowników*, w: Edukacja Ekonomistów i Menedżerów. Problemy. Innowacje. Projekty, tom 23, nr 1, s. 43-59, DOI: 10.5604/01.3001.0009.5769
- Kopaliński, W., 2007. *Słownik wyrazów obcych i zwrotów obcojęzycznych z almanachem*, Warszawa: Oficyna Wydawnicza Rytm. Dom Wydawniczy Bellona
- Kopeć, J., 2010. *System informacji o talentach*, w: Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, nr 807, s. 19-31
- Kopeć, J., 2012. *Zarządzanie talentami w przedsiębiorstwie*, Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie
- Kostera, M., 2000. *Zarządzanie personelem*, Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne
- Kosut, A., 2018. *Dbłość o dobro zakładu pracy jako źródło obowiązku lojalności pracownika wobec pracodawcy*, w: Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska, sectio G (Ius), tom 65, nr 2, s. 107-115, DOI: 10.17951/g.2018.65.2.107-115
- Kotler, Ph., Pfoertsch, W., 2006. *B2B Brand management*, Berlin-Heidelberg: Springer
- Kowalczyk, S., 1998. *Modelowanie systemu zarządzania kadrami*, w: Firma polska na progu XXI wieku, Wrocław: OTREK
- Kowalczyk, S., 2004. *System informacji personalnej (SIP)*, w: Listwan, T., (red.), Zarządzanie kadrami, Warszawa: Wydawnictwo C.H. Beck, s. 266-285

- Kozielski, R., Pogorzelski, J., Dziekoński, M., Urbanek, G., 2016. *Ocena marketingu na poziomie strategicznym*, w: Kozielski, R., (red.), *Wskaźniki marketingowe*, Warszawa: Wolters Kluwer, s. 51-188
- Kozioł, L., Piechnik-Kurdziel, A., Kopeć, J., 2006. *Zarządzanie zasobami ludzkimi w firmie. Teoria i praktyka*, Warszawa: Wydawnictwo „Biblioteczka Pracownicza”
- Kozłowska, K., 2016. *Ocena wybranych aspektów innowacyjności polskich przedsiębiorstw*, w: Urbanek, P., Walińska, E., (red.), *Ekonomia i Zarządzanie w Teorii i Praktyce. Ekonomia i nauki o zarządzaniu w warunkach integracji gospodarczej*, tom 9, Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, s. 169-184, DOI: 10.18778/8088-203-4.10
- Kozłowski, M., 2012. *Employer branding. Budowanie wizerunku pracodawcy krok po kroku*, Warszawa: Wolters Kluwer Polska
- Kraszewska, M., 2017. *Nowe koncepcje kształtowania konkurencyjności przedsiębiorstw źródłem budowania ich przewagi konkurencyjnej*, w: Kraszewska, M., Pujer, K., *Konkurencyjność przedsiębiorstw. Sposoby budowania przewagi konkurencyjnej*, Wrocław: Exante, s. 7-35
- Król, M., 2012. *Retencja versus elastyczność zatrudnienia (determinanty strategiczno-kulturowe)*, w: *Edukacja Ekonomistów i Menedżerów. Problemy. Innowacje. Projekty*, tom 23, nr 1, s. 23-41, DOI: 10.5604/01.3001.0009.5768
- Kubiak, K., 2013. *Kapitał marki w sieci wymiany wartości*, w: *Zeszyty Naukowe SGGW. Polityki Europejskie, Finanse i Marketing*, nr 10 (59), s. 432-443
- Kucęba, R., 2011. *Wirtualna elektrownia. Wybrane aspekty organizacji i zarządzania podmiotami generacji rozproszonej*, Toruń: TNOiK „Dom Organizatora”
- Kunasz, M., 2006. *Zasoby przedsiębiorstwa w teorii ekonomii*, w: *Gospodarka Narodowa*, nr 10, s. 33-48, DOI: 10.33119/GN/101446
- Kuuluvainen, A., Pukkinen, T., Stenholm, P., 2009. *In the Nexus of Dynamic Capabilities and Entrepreneurial Processes: The Relationship of Dynamic Behavior and Firm Growth*, referat przedstawiony na corocznej konferencji European Academy of Management, Liverpool
- Kwiecień, K., 2005. *Zarządzanie talentami w międzynarodowych korporacjach*, w: Borkowska, S., (red.), *Zarządzanie talentami*, Warszawa: Instytut Pracy i Spraw Socjalnych, s. 160-166
- Lazarevic, V., 2012. *Encouraging brand loyalty in fickle generation Y consumers*, w: *Young Consumers*, tom 13, nr 1, s. 45-61, DOI: 10.1108/17473611211203939
- Leleń, A., 2010. *Zarządzanie zasobami ludzkimi przedsiębiorstwa*, w: *Bezpieczeństwo i Technika Pożarnicza*, nr 2, s. 9-21
- Lewicka, D., 2013. *Wpływ zaufania wertykalnego na zaangażowanie organizacyjne pracowników*, w: *Acta Universitatis Lodzianensis. Folia Oeconomica*, nr 282, s. 179-186
- Lewicka-Strzałęcka, A., 2014. *Lojalność pracownika: trwała wartość czy anachroniczna cnota?*, w: *Człowiek i Społeczeństwo*, tom 38, s. 147-164, DOI: 10.14746/cis.2014.38.11
- LHH Polska, 2021. *Odprawa, outplacement i świadczenia dodatkowe, czyli o utracie i poszukiwaniu pracy w dobie pandemii w Polsce [dok. elektr.]* <https://www.lhhpolska.pl/raport-2021-odprawa-outplacement-i-swiadczenia-dodatkowe/> [odczyt: 04.10.2021]
- Lipka, A., 2012. *Propozycja modelu długookresowych relacji lojalnościowych firmy z pracownikami*, w: *Edukacja Ekonomistów i Menedżerów. Problemy. Innowacje. Projekty*, tom 23, nr 1, s. 85-100, DOI: 10.5604/01.3001.0009.5771
- Lipka, A., Winnicka-Wejs, A., Acedański, J., 2012. *Lojalność pracownicza. Od diagnozy typów lojalności pracowników do Zarządzania Relacjami z Pracownikami (Employee Relationship Management)*, Warszawa: Difin

- Listwan, T., 2005. *Zarządzanie talentami – wyzwanie współczesnych organizacji*, w: Borkowska, S., (red.), *Zarządzanie talentami*, Warszawa: Instytut Pracy i Spraw Socjalnych, s. 19-27
- Litwa, P., 2017. *Pomiar stopnia innowacyjności przedsiębiorstwa przy wykorzystaniu Balanced Scorecard*, w: *Studia i Prace WNEiZ US*, nr 48, t. 3, s. 151-162, DOI: 10.18276/sip.2017.48/3-13
- Łaguna, M., Mielniczuk, E., Żaliński, A., Wałachowska, K., 2015. *Przywiązanie do organizacji i zaangażowanie w pracę – koncepcje teoretyczne i problemy terminologiczne*, w: *Medycyna Pracy*, tom 66, nr 2, s. 277-284, DOI: 10.13075/mp.5893.00169
- Łęgowski, J., 1968. *Przyczyny nadmiernej płynności i środki przeciwdziałania*, w: Sarapata, A., (red.), *Płynność załóg*, Warszawa: Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, s. 391-402
- Majchrzak, J., 2002. *Zarządzanie zmianami w przedsiębiorstwie*, Poznań: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu
- Malewska, K., 2006. *Wykorzystanie podejścia zasobowego do zarządzania strategicznego w polskich przedsiębiorstwach*, w: Płoszajski, P., Bełza, G., (red.), *Wybory strategiczne firm: nowe instrumenty analizy i wdrażania*, Warszawa: Szkoła Główna Handlowa, s. 247-255
- Malik, M.E., Naeem, B., Munawar, M., 2012. *Brand Image: Past, Present and Future*, w: *Journal of Basic and Applied Scientific Research*, tom 2, nr 12, s. 13069-13075
- Maliszewska, E., 2005. *Zarządzanie talentami – rozważania praktyka*, w: Borkowska, S., (red.), *Zarządzanie talentami*, Warszawa: Instytut Pracy i Spraw Socjalnych, s. 77-82
- Mantura, W., 2002. *Identyfikacja czynników sukcesu i konkurencyjności przedsiębiorstwa*, w: Skawińska, E., (red.), *Problemy wdrażania strategii rozwoju województwa wielkopolskiego*, Poznań: Wydawnictwo Polskiego Towarzystwa Ekonomicznego, s. 81-92
- Martin, G., 2007. *Employer branding – time for some long and ‘hard’ reflections?*, w: *Employer branding. The latest fad or the future for HR?*, Research insight, London: Chartered Institute of Personnel and Development, s. 18-23
- Matwiejczuk, R., 2014. *Kompetencje logistyki w tworzeniu przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa*, Opole: Wydawnictwo Uniwersytetu Opolskiego
- Matwiejczuk, R., 2016. *Koncepcja dynamicznych zdolności jako podstawa rozwoju kompetencji przedsiębiorstwa*, w: *Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Organizacja i Zarządzanie*, tom 93, s. 355-364
- Mazur, Z., Orłowska, A., 2018. *Jak zaplanować i przeprowadzić systematyczny przegląd literatury*, w: *Polskie Forum Psychologiczne*, tom 23, nr 2, s. 235-251, DOI: 10.14656/PFP20180202
- Mazurek-Łopacińska, K., 2005. *Badanie satysfakcji i lojalności klientów*, w: Mazurek-Łopacińska, K., (red.), *Badania marketingowe. Teoria i praktyka*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN, s. 466-484
- Mazurek-Łopacińska, K., Sobocińska, M., 2017. *Zarządzanie talentami w kontekście budowania przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa opartej na innowacjach*, w: *Studia i Prace WNEiZ US*, nr 48, t. 2, s. 221-230, DOI: 10.18276/sip.2017.48/2-19
- Mazurkiewicz, A., 2012. *Zarządzanie talentami w przedsiębiorstwie w warunkach kryzysu zaufania*, w: *Zarządzanie i Finanse*, R. 10, nr 4, cz. 2, s. 35-48
- Meetup, 2021 [dok. elektr.] <https://www.meetup.com/> [odczyt: 23.10.2021]
- Merz, M.A., He, Y., Vargo, S.L., 2009. *The evolving brand logic: a service-dominant logic perspective*, w: *Journal of the Academy of Marketing Science*, tom 37, nr 3, s. 328-344, DOI: 10.1007/s11747-009-0143-3

- Michaels, E., Handfield-Jones, H., Axelrod, B., 2001. *The War for Talent*, Boston: Harvard Business School Press
- Michalak, M., 2014. *Czy zarządzanie zaangażowaniem w pracę wymaga uwzględnienia różnorodności pracowników?*, w: Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, nr 350, s. 261-271, DOI: 10.15611/pn.2014.350.23
- Michalska-Dudek, I., 2015. *Badanie lojalności klientów biur podróży*, w: Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Problemy Zarządzania, Finansów i Marketingu, nr 41, t. 2, s. 141-152, DOI: 10.18276/pzfm.2015.41/2-12
- Michna, M., 2016. *Zasoby ludzkie jako kluczowy czynnik sukcesów w przedsiębiorstwach przyszłości*, w: Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej. Zarządzanie, nr 23, t. 1, s. 130-136, DOI: 10.17512/znpcz.2016.3.1.13
- Milkovich, G.T., Boudreau, J.W., 1988. *Personnel/Human Resource Management. A Diagnostic Approach*, Plano-Texas: Business Publications, Inc.
- Miller, P., 2012. *Wprowadzenie do obserwacji online: warianty i ograniczenia techniki badawczej*, w: Przegląd Socjologii Jakościowej, tom 8, nr 1, s. 76-97, DOI: 10.18778/1733-8069.8.1.05
- Miś, A., 2009a. *Czynniki indywidualne*, w: Pochtowski, A., (red.), *Procesy płynności i retencji zatrudnienia w organizacji*, Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, s. 51-61
- Miś, A., 2009b. *Zarządzanie talentami w organizacji*, w: Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, nr 810, s. 39-54
- Miś, A., Pochtowski, A., 2008. *Istota talentu i zarządzania talentami*, w: Pochtowski, A., (red.), *Zarządzanie talentami w organizacji*, Kraków: Wolters Kluwer Polska, s. 36-62
- Moczydłowska, J.M., 2013a. *Błędy w zarządzaniu relacjami z pracownikami jako wewnętrzne źródło kryzysu w organizacji*, w: Partycki, S., (red.), *Strategie działań w warunkach kryzysu*, Lublin: Wydawnictwo KUL, s. 346-355
- Moczydłowska, J.M., 2013b. *Empowerment – upodmiotowienie we wspólnocie*, w: *Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*, nr 11, s. 15-23
- Moczydłowska, J.M., 2013c. *Zarządzanie relacjami z pracownikami (ZRzP) – nowe spojrzenie na relacje organizacji z pracownikami*, w: *Przedsiębiorczość i Zarządzanie*, tom 14, nr 12 (2), s. 33-42
- Morawski, M., Mikuła, B., 2009. *Zarządzanie talentami. Podstawowe procesy i wytyczne tworzenia systemu*, w: *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, nr 3-4, s. 47-59
- Mróz, J., 2015. *Zarządzanie talentami – modele i podejścia badawcze*, w: *Nauki o Zarządzaniu*, nr 2 (23), s. 93-107, DOI: 10.15611/noz.2015.2.07
- Muchinsky, P.M., 2004. *Psichologia, profesja, kariera*, Moskwa-Sankt-Petersburg: „Piter”
- Myjak, T., 2014. *Wpływ formy zatrudnienia na zachowania organizacyjne. Empiryczne studium porównawcze*, Nowy Sącz: Wydawnictwo Naukowe Państwowej Wyższej Szkoły Zawodowej
- Newey, L.R., Zahra, S.A., 2009. *The Evolving Firm: How Dynamic and Operating Capabilities Interact to Enable Entrepreneurship*, w: *British Journal of Management*, tom 20, nr 1, s. 81-100, DOI: 10.1111/j.1467-8551.2008.00614.x
- Ngo, L.V., Nguyen, N.P., Huynh, K.T., Gregory, G., Cuong, P.H., 2019. *Converting internal brand knowledge into employee performance*, w: *Journal of Product & Brand Management*, tom 29, nr 3, s. 273-287, DOI: 10.1108/JPBM-10-2018-2068
- Niedokos, K., 1995. *Źródła konkurencyjności firmy na współczesnym rynku*, w: Szymański, W., (red.), *Przedsiębiorstwo, rynek, konkurencja*, Warszawa: Oficyna Wydawnicza SGH, s. 155-164

- Oczkowska, R., 2015. *Kreowanie wizerunku organizacji jako pracodawcy*, w: Edukacja Ekonomistów i Menedżerów. Problemy. Innowacje. Projekty, tom 38, nr 4, s. 185-197, DOI: 10.5604/01.3001.0009.4672
- OECD, Eurostat, 2008. *Podręcznik Oslo. Zasady gromadzenia i interpretacji danych dotyczących innowacji*, Warszawa: Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego
- Olejniczak-Szuster, K., 2018. *Zarządzanie talentami podstawą doskonalenia działań współczesnego przedsiębiorstwa*, w: Zeszyty Naukowe. Quality. Production. Improvement, nr 1 (8), s. 111-119, DOI: 10.30657/qpi.2018.08.11
- Olejniczuk-Merta, A., 2014. *Rozwój innowacji społecznych a badania marketingowe*, w: Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, nr 336, s. 22-30, DOI: 10.15611/pn.2014.336.02
- OLX Praca, 2018. *Poznaj swojego pracownika. Know How 2019* [dok. elektr.] <https://olx.fra1.digitaloceanspaces.com/raports/rF27lxfEVq5mUpTm8kyuGt15x2DHG18SJdML51EQ.pdf> [odczyt: 27.07.2021]
- OLX Praca, 2020. *Prognozy przyszłości. Know How 2021* [dok. elektr.] <https://olx.fra1.digitaloceanspaces.com/raports/ADvDQdoD9y3RaiN6xp0CluxUf2wjJ5vcrVx2Rob.pdf> [odczyt: 27.07.2021]
- On Board PR Ecco Network, 2011. *Atrakcyjny pracodawca, czyli kto?* [dok. elektr.] http://konfederacijalewiatan.pl/_files/2011_02/Raport_Atrakcyjny_pracodawca_czyli_kto4.pdf [odczyt: 28.07.2021]
- Orłowska, A., Mazur, Z., Łaguna, M., 2017. *Systematyczny przegląd literatury: Na czym polega i czym różni się od innych przeglądów?*, w: Ogrody Nauk i Sztuk, tom 7, s. 350-363, DOI: 10.15503/onis2017.350.363
- PARP, 2010. *Inteligentne organizacje – zarządzanie wiedzą i kompetencjami pracowników* [dok. elektr.] <https://www.parp.gov.pl/storage/publications/pdf/10537.pdf> [odczyt: 28.07.2021]
- PARP, 2019a. *IT/ICT sector in Poland* [dok. elektr.] https://ict.trade.gov.pl/pl/f/v/570995/PPE_PL_IT%20ICT%20SECTOR%20IN%20POLAND.pdf [odczyt: 30.09.2021]
- PARP, 2019b. *Sektor IT. Branżowy Bilans Kapitału Ludzkiego* [dok. elektr.] https://www.parp.gov.pl/storage/publications/pdf/BKL_sektor_IT_raport-branzowy-2020_04_03.pdf [odczyt: 29.11.2020]
- Patkowski, P., 2010. *Potencjał konkurencyjny marki. Jak zdobyć przewagę na rynku*, Warszawa: Poltext
- Paulinamazur.com, 2020. *Odpowiedzialni pracodawcy. Employer branding w czasach koronawirusa. Spełnienie obietnic – część 2.* [dok. elektr.] <https://paulinamazur.com/odpowiedzialni-pracodawcy-employer-branding-w-czasach-koronawirusa-czesc-2/> [odczyt: 21.11.2020]
- Pawłowski, J., 2014. *Kompetencje w zasobach przedsiębiorstwa*, w: Prace Naukowe Akademii im. Jana Długosza w Częstochowie. Pragmata tes Oikonomias, nr 8, s. 261-269
- Pekao Analizy
- Penc, J., 1983. *Ruchliwość zawodowa a polityka racjonalnego zatrudnienia*, w: Ruch Prawniczy, Ekonomiczny i Socjologiczny, nr 1, s. 247-268
- Penc-Pietrzak, I., 2015. *Charakterystyka zdolności dynamicznych przedsiębiorstwa w warunkach hiperkonkurencji*, w: Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, nr 229, s. 143-156
- Pierścionek, Z., *Ewolucja koncepcji konkurencyjności przedsiębiorstwa*, Katedra Zarządzania Strategicznego, Szkoła Główna Handlowa [dok. elektr.] <http://www.centrumwiedzy.edu.pl/>

- Pocztowski, A., 1991. *Ruchliwość pracownicza*, w: Michoń, F., (red.), *Ekonomika pracy. Zarys problematyki i metod*, Warszawa-Kraków: Państwowe Wydawnictwo Naukowe, s. 211-237
- Pocztowski, A., 2008. *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie - procesy - metody*, Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne
- Pocztowski, A., 2009. *Podstawowe pojęcia*, w: Pocztowski, A., (red.), *Procesy płynności i retencji zatrudnienia w organizacji*, Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, s. 9-11
- Polowczyk, J., 2011. *Przewaga konkurencyjna - trwała czy tymczasowa?*, w: *Przegląd Organizacji*, nr 6, s. 6-10, DOI: 10.33141/po.2011.06.02
- Pomykański, A., 2001. *Zarządzanie innowacjami*, Warszawa-Łódź: Wydawnictwo Naukowe PWN
- Porter, M.E., 1992. *Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów*, Warszawa: Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne
- Praca.pl, 2019. *Praca w branży IT – raj dla pracowników?* [dok. elektr.] https://www.praca.pl/poradniki/rynek-pracy/praca-w-branzzy-it-raj-dla-pracownikow_pr-1556.html [odczyt: 05.02.2020]
- Praca.pl, Experience Institute, 2020. *Postawy pracowników w dobie pandemii. Analiza satysfakcji i zaangażowania w pracę przez pryzmat pracy zdalnej oraz typologii pracowników*. [dok. elektr.] <https://www.praca.pl/pressroom/Raport-praca-zdalna-Praca.pl-Experience-Institute.pdf> [odczyt: 31.07.2021]
- Pracuj.pl, 2012. *Kompendium HR 2012* [dok. elektr.] <https://wyzwaniahr.pracuj.pl/kompendium-hr/wydania-archiwalne/> [odczyt: 29.09.2021]
- Pracuj.pl, 2013. *Kompendium HR 2013* [dok. elektr.] <https://wyzwaniahr.pracuj.pl/kompendium-hr/wydania-archiwalne/> [odczyt: 29.09.2021]
- Pracuj.pl, 2014. *Kompendium HR 2014* [dok. elektr.] <https://wyzwaniahr.pracuj.pl/kompendium-hr/wydania-archiwalne/> [odczyt: 29.09.2021]
- Pracuj.pl, 2015. *Kompendium HR 2015* [dok. elektr.] <https://wyzwaniahr.pracuj.pl/kompendium-hr/wydania-archiwalne/> [odczyt: 29.09.2021]
- Pracuj.pl, 2016a. *Akcja: komunikacja! Jak mówić do kandydata, aby Cię usłyszał?* [dok. elektr.] <https://wyzwaniahr.pracuj.pl/publications/akcja-komunikacja/> [odczyt: 01.08.2021]
- Pracuj.pl, 2016b. *Kompendium HR 2016* [dok. elektr.] <https://wyzwaniahr.pracuj.pl/kompendium-hr/wydania-archiwalne/> [odczyt: 29.09.2021]
- Pracuj.pl, 2016c. *Wyzwania HR 2015* [dok. elektr.] <https://wyzwaniahr.pracuj.pl/publications/raport-wyzwania-hr-2015/> [odczyt: 01.08.2021]
- Pracuj.pl, 2017. *Kompendium HR 2017* [dok. elektr.] <https://wyzwaniahr.pracuj.pl/kompendium-hr/wydania-archiwalne/> [odczyt: 29.09.2021]
- Pracuj.pl, 2018. *Kompendium HR 2018* [dok. elektr.] <https://wyzwaniahr.pracuj.pl/kompendium-hr/wydania-archiwalne/> [odczyt: 29.09.2021]
- Pracuj.pl, 2019. *Kompendium HR 2019* [dok. elektr.] <https://wyzwaniahr.pracuj.pl/kompendium-hr/wydania-archiwalne/> [odczyt: 29.09.2021]
- Pracuj.pl, 2020a. *Kompendium HR 2020* [dok. elektr.] <https://wyzwaniahr.pracuj.pl/kompendium-hr/wydania-archiwalne/> [odczyt: 29.09.2021]
- Pracuj.pl, 2020b. *Na HR-owych ścieżkach kariery. HRBP, rekruter czy kadrowiec: przegląd stanowisk z obszaru human resources* [dok. elektr.] <https://wyzwaniahr.pracuj.pl/publications/na-hr-owych-sciezkach-kariery/> [odczyt: 01.08.2021]

- Pracuj.pl, 2020c. *Zawodowy styl życia. Różne oblicza pracy Polaków* [dok. elektr.] https://prowly-uploads.s3.eu-west-1.amazonaws.com/uploads/landing_page_image/image/272206/1211840fd090869b1cca77486dcece57.pdf [odczyt: 22.11.2020]
- Pracuj.pl, 2021. *Kompendium HR 2021* [dok. elektr.] <https://wyzwaniahr.pracuj.pl/kompendium-hr/edycja-2021/> [odczyt: 29.09.2021]
- Praktyki zarządzania talentami w Polsce – czyli jak efektywnie identyfikować, rozwijać i utrzymywać talenty w firmie. Raport z trzeciej edycji badania*, 2016. Warszawa: Zespół Doradztwa HRM partners S.A.
- Processmacro.org, 2022. *The PROCESS macro for SPSS, SAS, and R* [dok. elektr.] https://www.processmacro.org/index.html?fbclid=IwAR1RN76mjZW_bpPTMvQOIG1OnF1BvsLfvXTmsgaMLj8b1vLjaj8a0poRZk [odczyt: 10.01.2022]
- Prockl, G., 2007. *Logistik-Management im Spannungsfeld zwischen wissenschaftlicher Erklärung und praktischer Handlung*, Wiesbaden: Deutscher Universitäts Verlag/GWV Fachverlage
- Purgał-Popieła, J., 2008. *Pomiar i ocena w zarządzaniu talentami*, w: Poczowski, A., (red.), *Zarządzanie talentami w organizacji*, Kraków: Wolters Kluwer Polska, s. 148-173
- Purgał-Popieła, J., 2009. *Pomiar i analiza płynności i retencji zatrudnienia*, w: Poczowski, A., (red.), *Procesy płynności i retencji zatrudnienia w organizacji*, Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, s. 62-80
- Rafało, M., 2013. *Zarządzanie dynamiczne – podejście wielowymiarowe*, w: *Ekonomia i Zarządzanie*, tom 5, nr 1, s. 65-83
- Rahman, M.S., Taniya, R.K., 2017. *Effect of Employee Relationship Management (ERM) on Employee Performance: A Study on Private Commercial Banks in Bangladesh*, w: *Human Resource Management Research*, tom 7, nr 2, s. 90-96, DOI: 10.5923/j.hrmmr.20170702.03
- Rakowska, A., 2008. *Przewaga konkurencyjna i kompetencje polskich przedsiębiorstw w kontekście wymagań stawianych nowoczesnym organizacjom*, w: *Kwartalnik Naukowy „Organizacja i Zarządzanie”*, nr 4, s. 5-20
- Robak, E., 2016. *Lojalność pracowników a zarządzanie potencjałem społecznym współczesnych organizacji*, w: *Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej. Zarządzanie*, nr 24, t. 2, s. 82-95, DOI: 10.17512/znpcz.2016.4.2.08
- Robbins, S.P., 1998. *Zachowania w organizacji*, Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne
- Robinson, D., Perryman, S., Hayday, S., 2004. *The Drivers of Employee Engagement*, Brighton: Institute for Employment Studies
- Rokita, J., 2005. *Zarządzanie strategiczne. Tworzenie i utrzymywanie przewagi konkurencyjnej*, Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne
- Romanowska, M., 2004. *Planowanie strategiczne w przedsiębiorstwie*, Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne
- Ronginska, T., 2012. *Lojalność pracownika czynnikiem sukcesu organizacji*, w: *Problemy Profesjologii*, nr 1, s. 23-32
- Rosethorn, H., 2009. *The Employer Brand. Keeping Faith with the Deal*, Farnham: Routledge
- Rossiter, J.R., Percy, L., 1987. *Advertising and Promotion Management*, Singapore: McGraw Hill International
- Royal, M., Agnew, T., 2012. *Wróg zaangażowania. Skończ z frustracją pracowników i uwolnij cały ich potencjał*, Warszawa: Wolters Kluwer Polska

- Rudawska, E., 2015. *Koncepcja wartości w relacjach pracownik – organizacja*, w: Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania, nr 39, t. 2, s. 393-405
- Saarbruecken: VDM. Ivancevich, J.M., 2001. *International Human Resource Management*, New York: McGraw-Hill/Irwin
- Sagan, A., 2015. *Przyczynowość w badaniach marketingowych*, w: Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Problemy Zarządzania, Finansów i Marketingu, nr 38, s. 273-283, DOI: 10.18276/pzfm.2015.38-25
- Sagan, A., 2016. *Metodologia badań ekonomicznych*, Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie
- Sajdak, M., 2010. *Podejście zasobowe jako podstawa wyborów strategicznych*, w: Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, nr 134, s. 46-61
- Salegna, G.J., Goodwin, S.A., *Service Provider Loyalty: A Framework and Managerial Implications For B2C Organizations* [dok. elektr.] <http://www.jgbm.org/page/30%20Stephen%20Goodwin%20.pdf> [odczyt: 16.01.2020]
- Samson, D., 1991. *Manufacturing and Operations Strategy*, New York: Prentice Hall
- Sapeta, T., 2009a. *Czynniki zewnętrzne*, w: Poczowski, A., (red.), *Procesy płynności i retencji zatrudnienia w organizacji*, Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, s. 37-42
- Sapeta, T., 2009b. *Typologia czynników determinujących procesy płynności i retencji*, w: Poczowski, A., (red.), *Procesy płynności i retencji zatrudnienia w organizacji*, Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, s. 34-37
- Scharioth, J., Zuber, Ch., 1998. *Stakeholder Management International*, w: Infratest Burke Wirtschaftsforschung
- Schaufeli, W.B., Bakker, A.B., 2010. *Defining and measuring work engagement: Bringing clarity to the concept*, w: Bakker, A.B., Leiter, M.P., (red.), *Work Engagement. A Handbook of Essential Theory and Research*, New York: Psychology Press, s. 10-24, DOI: 10.4324/9780203853047
- Schumpeter, J., 1960. *Teoria rozwoju gospodarczego*, Warszawa: Państwowe Wydawnictwo Naukowe
- Scopus, 2020 [dok. elektr.] <https://www.scopus.com> [odczyt: 25.08.2020]
- Sewastianik, B., 2014. *Tajemniczy składnik sukcesu – zaangażowanie pracownika*, w: Szmidt, C., (red.), *Nowe nurty w zarządzaniu i ekonomii*, Warszawa: Poltext, s. 232-246
- Sękowski, A.E., 2004. *Psychologiczne uwarunkowania wybitnych zdolności*, w: Sękowski, A.E., (red.), *Psychologia zdolności. Współczesne kierunki badań*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN, s. 30-44
- Shabanabi, P., Kesavaraj, G., 2019. *Employer Branding: A Literature Survey*, w: *International Journal of Engineering and Management Research*, tom 9, nr 2, s. 141-146, DOI: 10.31033/ijemr.9.2.18
- Shah, D., 2013. *7 Qualities of a Truly Loyal Employee* [dok. elektr.] <http://www.linkedin.com/today/post/article/20130723160110-658789-7-qualities-of-a-truly-loyal-employee> [odczyt: 15.01.2014]
- Shapiro, G., 2000. *Employee involvement: opening the diversity Pandora's Box?*, w: *Personnel Review*, tom 29, nr 3, s. 304-323, DOI: 10.1108/00483480010324661
- Sharma, A., 2017. *Exploring the antecedents and consequences of Employer branding*, w: *Stream 06. Human Resource Management, Refereed Interactive Session*, s. 1-22 [dok. elektr.] <https://www.anzam.org/wp-content/uploads/2018/02/ANZAM-2017-396.pdf> [odczyt: 01.09.2020]

- Shockley, K.M., Smith, C.R., Knudsen, E.A., 2017. *The Impact of Work-Life Balance on Employee Retention*, w: Goldstein, H.W., Pulakos, E.D., Passmore, J., Semedo, C., (red.), *The Wiley Blackwell Handbook of the Psychology of Recruitment, Selection and Employee Retention*, Chichester, West Sussex: John Wiley & Sons Ltd., s. 513-543, DOI: 10.1002/9781118972472.ch24
- Sikora, J., Uziębło, A., 2013. *Innowacja w przedsiębiorstwie – próba zdefiniowania*, w: *Zarządzanie i Finanse*, R. 11, nr 2, cz. 2, s. 351-363
- Silva, C.I.N.P., 2019. *How are employees engaged to the brand where they work for?*, Praca magisterska, ISCTE-IUL [dok. elektr.] <https://repositorio.iscte-iul.pt/handle/10071/19026> [odczyt: 01.09.2020]
- Skarbek, W.W., 2013. *Wybrane zagadnienia metodologii nauk społecznych*, Piotrków Trybunalski: Naukowe Wydawnictwo Piotrkowskie
- Skawińska, E., 2002. *Konkurencyjność przedsiębiorstw - nowe podejście*, Warszawa-Poznań: Wydawnictwo Naukowe PWN
- Skiba, M., 2016. *Bariery przekazywania wiedzy w organizacji*, w: *Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej. Zarządzanie*, nr 24, t. 2, s. 61-68
- Skowron-Mielnik, B., 2014. *Budowanie zaangażowania pracowników w proces doskonalenia przedsiębiorstwa z wykorzystaniem employer branding*, w: *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu. Management Forum*, tom 4, nr 358, s. 25-38, DOI: 10.15611/pn.2014.358.02
- Skowron-Mielnik, B., Bor, M., 2015. *Generacyjne uwarunkowania retencji pracowników w kontekście elastyczności organizacji*, w: *Management Forum*, tom 3, nr 3, s. 44-55, DOI: 10.15611/mf.2015.3.06
- Smarżewska, D., 2018a. *Uwarunkowania lojalności pracowników wobec organizacji – aspekty teoretyczne*, w: *Przedsiębiorczość i Zarządzanie*, tom 19, nr 8 (1), s. 183-196
- Smarżewska, D., 2018b. *Zarządzanie zaangażowaniem pracowników jako nowa koncepcja zarządzania*, w: *Akademia Zarządzania*, tom 2, nr 4, s. 29-39
- Smyczek, S., 2003. *Wykorzystanie metody TRI*M w badaniu lojalności konsumentów na rynku*, w: *Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu*, nr 1004, s. 242-247
- Sośnicka-Łajczak, A., 2009. *Model zarządzania talentami w organizacji*, w: *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Ekonomiczne Problemy Usług*, nr 45, s. 593-600
- Spik, A., Klincewicz, K., 2008. *Nowe kierunki w zarządzaniu ludźmi – zaangażowanie organizacyjne*, w: *Kostera, M., (red.), Nowe kierunki w zarządzaniu*, Warszawa: Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, s. 471-492
- Spreitzer, G.M., Kizilos, M.A., Nason, S.W., 1997. *A Dimensional Analysis of the Relationship between Psychological Empowerment and Effectiveness, Satisfaction, and Strain*, w: *Journal of Management*, tom 23, nr 5, s. 679-704, DOI: 10.1177/014920639702300504
- Stabryła, A., 1996. *Zarządzanie rozwojem firmy*, Kraków: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie
- Stachowska, S., Zielińska, A., 2013. *Budowanie zewnętrznego wizerunku pracodawcy z wyboru na przykładzie banku Citi Handlowy*, w: *Zarządzanie i Finanse*, R. 11, nr 1, cz. 1, s. 593-605
- Stankiewicz, J., Moczulska, M., 2011. *Wartości jako istotny czynnik warunkujący zaangażowanie pracowników w organizacji niezbędne dla przemian we współczesnych przedsiębiorstwach*, w: *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, nr 218, s. 227-234
- Stotz, W., 2007. *Employee Relationship Management. Der Weg zu engagierten und effizienten Mitarbeitern*, München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag

- Strategor, 2001. *Zarządzanie firmą. Strategie, struktury, decyzje, tożsamość*, Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne
- Studzińska, E., 2015. *Lojalność klienta – pojęcie, podział, rodzaje i stopnie*, w: Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, nr 376, s. 195-215, DOI: 10.15611/pn.2015.376.14
- Sułkowski, Ł., 2008. *Czy warto zajmować się kulturą organizacyjną?*, w: Zarządzanie Zasobami Ludzkimi, nr 6, s. 9-25
- Sweney, P.D., McFarlin, D.B., 2005. *Organizational Behavior, Solutions for Management*, New York: McGraw-Hill/Irwin
- Szałkowski, A., Miś, A., Piechnik-Kurdziel, A., 1996. *Wprowadzenie do zarządzania personelem*, Kraków: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie
- Szczepański, K., 2013. *Kształtowanie wizerunku (employer branding) jako sposób zwiększenia atrakcyjności pracodawcy w warunkach polskich*, w: Zeszyty Naukowe Politechniki Poznańskiej. Organizacja i Zarządzanie, nr 61, s. 163-172
- Szejniuk, A., 2015. *Controlling personalny w procesie zarządzania zasobami ludzkimi*, w: Journal of Modern Science, tom 2 (25), s. 33-51
- Szymanik, E., 2016. *Konkurencyjność przedsiębiorstwa – główne aspekty*, w: Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, nr 5 (953), s. 107-124, DOI: 10.15678/ZNUEK.2016.0953.0507
- Szymankowska, A., 2013. *Specyfika zarządzania marką w aspekcie budowania pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa*, w: Zeszyty Naukowe SGGW. Polityki Europejskie, Finanse i Marketing, nr 10 (59), s. 694-704
- Świątek-Barylska, I., 2013. *Lojalność pracowników współczesnych organizacji. Istota i elementy składowe*, Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego
- Świątek-Barylska, I., 2016a. *Przesłanki i kierunki ewolucji lojalności pracowników*, w: Studia Ekonomiczne Regionu Łódzkiego, nr 23, s. 77-86
- Świątek-Barylska, I., 2016b. *Wymiar relacje pracownik–organizacja*, w: Januszkiewicz, K., i in., *Wielowymiarowa Analiza Zachowań Organizacyjnych [WAZO] w polskich przedsiębiorstwach. Wyniki badań empirycznych*, Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, s. 47-76
- Tabor, J., *Zarządzanie talentami jako funkcja strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi* [dok. elektr.] http://www.cren.pl/uploaded-files/18_tabor.pdf [odczyt: 19.01.2014]
- Tabor, J., 2008. *Rozwój organizacji uczącej się a zarządzanie talentami*, w: E-mentor, nr 2 (24) [dok. elektr.] <http://www.e-mentor.edu.pl/artukul/index/numer/24/id/538> [odczyt: 26.04.2020]
- Tabor-Błazewicz, J., 2018. *Zarządzanie talentami w przedsiębiorstwie kreatywnym*, w: Wachowiak, P., Gregorczyk, S., (red.), *Organizacja kreatywna. Teoria i praktyka*, Warszawa: Oficyna Wydawnicza SGH, s. 131-139
- Talent*, w: Słownik języka polskiego PWN, 2020 [dok. elektr.] <https://sjp.pwn.pl/slowniki/talent.html> [odczyt: 28.03.2020]
- Taylor, S., 2006. *Phynność zatrudnienia. Jak zatrzymać pracowników w firmie*, Kraków: Oficyna Ekonomiczna
- TeamQuest, 2018. *Jakie polskie blogi IT warto śledzić?* [dok. elektr.] https://teamquest.pl/blog/572_jakie-polskie-blogi-it-warto-sledzic [odczyt: 12.02.2020]
- Teece, D.J., 2014a. *A dynamic capabilities-based entrepreneurial theory of the multinational enterprise*, w: Journal of International Business Studies, tom 45, nr 1, s. 8-37, DOI: 10.1057/jibs.2013.54
- Teece, D.J., 2014b. *The Foundations of Enterprise Performance: Dynamic and Ordinary Capabilities in an (Economic) Theory of Firms*, w: The Academy of Management Perspectives, tom 28, nr 4, s. 328-352, DOI: 10.5465/amp.2013.0116

- Theurer, C.P., Tumasjan, A., Welp, I.M., Lievens, F., 2018. *Employer Branding: A Brand Equity-based Literature Review and Research Agenda*, w: International Journal of Management Reviews, tom 20, nr 1, s. 155-179, DOI: 10.1111/ijmr.12121
- Thomas, K., Tymon, W., 1994. *Does empowerment always work: Understanding the role of intrinsic motivation and personal interpretation*, w: Journal of Management Systems, tom 6, nr 3, s. 1-13
- Tzafirir, S.S., Eitam-Meilik, M., 2005. *The impact of downsizing on trust and employee practices in high tech firms: A longitudinal analysis*, w: Journal of High Technology Management Research, tom 16, nr 2, s. 193-207, DOI: 10.1016/j.hitech.2005.10.008
- Ulrich, D., Brockbank, W., 2008. *Tworzenie wartości przez dział HR*, Kraków: Wolters Kluwer Polska
- Urban, W., Siemieniako, D., 2008. *Lojalność klientów. Modele, motywacja i pomiar*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN
- Urbanek, G., 2002. *Zarządzanie marką*, Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne
- Urbaniak, W., 2007. *Konkurencyjność – próba zdefiniowania zjawiska*, w: Acta Universitatis Lodzianis. Folia Oeconomica, tom 204, s. 243-252
- Web of Science, 2020 [dok. elektr.] <http://www.webofknowledge.com> [odczyt: 25.08.2020]
- Well.hr, 2019a. *Lepiej niż w domu. Jak zadbać o komfortowe i twórcze środowisko pracy*. [dok. elektr.] <https://well.hr/pl/article/49/lepiej-ni-w-domu-najnowszy-raport-ju-jest-.html> [odczyt: 27.08.2021]
- Well.hr, 2019b. *Na zdrowie! Jak dbać o kondycję zdrowotną pracowników*. [dok. elektr.] <https://well.hr/pl/article/32/na-zdrowie-darmowy-raport-pe-en-inspiracji-.html> [odczyt: 27.08.2021]
- Well.hr, 2019c. *Rusz się! Jak wspierać aktywność fizyczną pracowników?* [dok. elektr.] <https://well.hr/pl/article/37/rusz-si-najnowszy-raport-well-hr-o-tym-jak-wspiera-aktywno-fizyczn-pracownikow-.html> [odczyt: 01.08.2021]
- Well.hr, 2020a. *Bez stresu! Jak wspierać kondycję psychiczną pracowników*. [dok. elektr.] <https://well.hr/pl/article/53/bez-stresu-.html> [odczyt: 27.08.2021]
- Well.hr, 2020b. *Rodzina, ach rodzina! Jak wspierać pracowników w godzeniu różnych ról życiowych?* [dok. elektr.] <https://well.hr/pl/article/63/rodzina-ach-rodzina.html> [odczyt: 27.08.2021]
- Well.hr, 2021. *W cyfrowym świecie. Jak technologie wpływają na wellbeing pracowników* [dok. elektr.] <https://wcyfrowymswiecie.pl> [odczyt: 27.08.2021]
- Wiernek, B., 2014. *Zarządzanie talentami*, w: Zeszyt Naukowy Wyższej Szkoły Zarządzania i Bankowości w Krakowie, nr 32
- Wiktorowicz, J., Warwas, I., Kuba, M., Staszewska, E., Woszczyk, P., Stankiewicz, A., Kliombka-Jarzyna, J., 2016. *Pokolenia – co się zmienia? Kompendium zarządzania multigeneracyjnego*, Warszawa: Wolters Kluwer
- Wilden, R., Gudergan, S., Lings, I., 2010. *Employer branding: strategic implications for staff recruitment*, w: Journal of Marketing Management, tom 26, nr 1-2, s. 56-73, DOI: 10.1080/02672570903577091
- Wirtz, B.W., Mathieu, A., Schilke, O., 2007. *Strategy in High-Velocity Environments*, w: Long Range Planning, tom 40, nr 3, s. 295-313, DOI: 10.1016/j.lrp.2007.06.002
- Witczak, O., 2013. *Nowe media w budowaniu marki i wizerunku przedsiębiorstwa*, w: Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, nr 140, s. 80-97
- Włodarczyk, K., 2017. *Zarządzanie talentami – praktyki w polskich firmach*, w: Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, nr 489, s. 465-473, DOI: 10.15611/pn.2017.489.40

- Wojtaszczyk, K., 2012. *Employer branding czyli zarządzanie marką pracodawcy. Uwarunkowania, procesy, pomiar*, Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego
- Zajac, P., 2006. *Controlling personalny w zarządzaniu kapitałem ludzkim*, w: Zeszyty Naukowe Polskiego Towarzystwa Ekonomicznego, nr 4, s. 199-217
- Zajac-Pałdyna, U., 2020. *Employer branding po polsku*, Gliwice: Onepress
- Zakrzewska-Bielawska, A., 2015. *Macierz McKinseya*, w: Szymańska, K., (red.), *Kompendium metod i technik zarządzania. Teoria i ćwiczenia*, Warszawa: Wolters Kluwer, s. 178-186
- Zawadzka, A.M., 1998. *Konsumenci lojalni i nielojalni wobec marki produktu. Analiza segmentacji psychograficznej*, w: *Czasopismo Psychologiczne*, tom 4, nr 3-4, s. 208-217
- Zeithaml, V.A., 1988. *Consumer Perceptions of Price, Quality and Value: A Means-End Model and Synthesis of Evidence*, w: *Journal of Marketing*, tom 52, nr 3, s. 2-22, DOI: 10.1177/002224298805200302
- Zembrzuski, T., 1968. *Uwagi o stabilizacji pracowniczej*, w: Sarapata, A., (red.), *Płynność załóg*, Warszawa: Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, s. 50-58
- Zieliński, M., Kubacki, M., 2014. *Marka we współczesnej gospodarce*, w: *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia*, nr 66, s. 705-719
- Zowczak, M., 2011. *Ludzkie oblicze transformacji. Znaczenie emocji w procesie zarządzania zmianą*, w: *Personel i Zarządzanie*, nr 11, s. 54-57
- Żabiński, L., 1998. *Przewaga konkurencyjna*, w: Altkorn, J., Kramer, T., (red.), *Leksykon marketingu*, Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne

Spis tabel i rysunków

Spis tabel

Tabela 0.1. Rynek IT/ICT w Polsce	5
Tabela 1.1. Wybrane definicje konkurencyjności	12
Tabela 1.2. Definicje zdolności	20
Tabela 1.3. Definicje dynamicznych zdolności.....	22
Tabela 1.4. Definicje Zarządzania Relacjami z Pracownikami (ERM)	31
Tabela 1.5. Wybrane definicje zaangażowania pracowników	32
Tabela 1.6. Czynniki wpływające na poziom zaangażowania pracowników.....	35
Tabela 1.7. Przegląd definicji pojęcia „lojalność pracowników”	39
Tabela 1.8. Czynniki kształtujące poziom lojalności	42
Tabela 1.9. Typy lojalności pracowników kształtowane poprzez mechanizmy wewnętrzne i związane z nimi typy postaw.....	45
Tabela 1.10. Przykładowa dynamika typów lojalności determinowana wystąpieniem zmian w organizacji.....	48
Tabela 1.11. Zalety i wady wskaźników lojalności.....	51
Tabela 2.1. Innowacje – przegląd definicji w ujęciach szerokim i wąskim.....	54
Tabela 2.2. Nakłady wewnętrzne na działalność B+R według rodzajów kosztów, przeważającej działalności oraz podmiotów wyspecjalizowanych badawczo w 2018 r.	56
Tabela 2.3. Liderzy polskiego rynku teleinformatycznego w 2019 roku.....	58
Tabela 2.4. Definicje zarządzania talentami.....	61
Tabela 2.5. „Stara i nowa rzeczywistość” w dobie walki o talenty.....	64
Tabela 2.6. Rodzaje strategii zarządzania talentami w obszarze poszczególnych kryteriów	71
Tabela 2.7. Działania uwzględniane w strategicznych planach zarządzania talentami.....	72
Tabela 2.8. Wewnętrzne i zewnętrzne źródła danych do tworzenia SIT	77
Tabela 2.9. Techniki szkolenia i doskonalenia wykorzystywane do rozwoju talentów.....	79
Tabela 2.10. Przykłady polskich firm, które stosują systemy zarządzania talentami bądź ich elementy (w kolejności alfabetycznej)	80
Tabela 2.11. Mierniki wykorzystywane w controllingu zarządzania talentami	83
Tabela 2.12. Lista pytań kontrolnych w zakresie zarządzania talentami	85
Tabela 2.13. Struktura i odsetek pracowników, do których skierowano programy zarządzania talentami, oraz odsetek pracowników objętych tymi programami (w latach 2010-2013)	90
Tabela 2.14. Odsetek firm deklarujących określony sposób zarządzania talentami w swojej strategii (w latach 2010, 2013 i 2016)	91
Tabela 2.15. Zakładane cele do realizacji dzięki zarządzaniu talentami (odsetek deklaracji badanych firm) w latach: 2010, 2013 i 2016	91
Tabela 2.16. Macierz McKinseya i zalecane strategie działania.....	94
Tabela 2.17. Zalecenia strategiczne dla macierzy McKinseya.....	94
Tabela 3.1. Definicje marki	97
Tabela 3.2. Ery rozwoju koncepcji marki od 1900 roku	99
Tabela 3.3. Korzyści silnej marki dla nabywców oraz dla przedsiębiorstw.....	100
Tabela 3.4. Korzyści wynikające ze stosowania marki	101
Tabela 3.5. Perspektywy interpretacji marki według L. De Chernatony'ego.....	102
Tabela 3.6. Definicje wizerunku marki	103

Tabela 3.7. Pojęcia związane z ruchliwością pracowniczą	111
Tabela 3.8. Wybrane aspekty retencji i elastyczności zatrudnienia	113
Tabela 3.9. Potencjalne źródła kosztów fluktuacji pracowników	123
Tabela 3.10. Przegląd wybranych działań podejmowanych w celu retencji pracowników o wysokim potencjale	124
Tabela 3.11. Komponenty kapitału marki według różnych Autorów	128
Tabela 3.12. Systematyka komponentów kapitału marki według typu skojarzeń.....	129
Tabela 3.13. Marketingowe miary składników kapitału marki oraz cel pomiaru	132
Tabela 3.14. Wartości dostarczane organizacji wynikające z siły marki	135
Tabela 3.15. Wartości przekazywane przez organizację wynikające z siły marki.....	135
Tabela 3.16. Korzyści ze stosowania działań z zakresu kształtowania wizerunku pracodawcy	137
Tabela 3.17. Oczekiwania pracowników z różnych pokoleń oraz sposoby ich zaspokajania przez pracodawców	138
Tabela 4.1. Zestawienie wyników badań (angielskie słowa kluczowe).....	147
Tabela 4.2. Zestawienie wyników badań (polskie słowa kluczowe).....	147
Tabela 4.3. Najczęściej cytowane publikacje zawierające słowo kluczowe „employer branding” wg. Web of Science	151
Tabela 4.4. Najbardziej cytowane publikacje zawierające słowo kluczowe „employee loyalty” wg. Web of Science	152
Tabela 4.5. Publikacje zawierające słowo kluczowe „employer branding” oraz „employee loyalty” wg. CEON i BazEkon.....	153
Tabela 4.6. Publikacje zawierające słowo kluczowe „employer branding” oraz „lojalność pracownicza” wg. CEON	154
Tabela 4.7. Publikacje zawierające słowo kluczowe „employer branding” oraz „lojalność pracowników” wg. CEON.....	155
Tabela 4.8. Publikacje zawierające słowo kluczowe „employer branding” oraz „lojalność pracownicza” wg. BazEkon.....	157
Tabela 4.9. Publikacje zawierające słowo kluczowe „employer branding” oraz „lojalność pracowników” wg. BazEkon	157
Tabela 4.10. Publikacje zawierające słowo kluczowe „employer branding” oraz „lojalność pracowników” wg. Google Scholar (język polski).....	159
Tabela 4.11. Publikacje zawierające słowo kluczowe „employer branding” oraz „lojalność pracownicza” wg. Google Scholar (język polski)	160
Tabela 4.12. Zestawienie omawianych publikacji wg. CEON, BazEkon i Google Scholar	160
Tabela 4.13. Publikacje zawierające słowo kluczowe „employer branding”, „employee loyalty” oraz „path model” wg. Google Scholar	161
Tabela 4.14. Analiza publikacji - Exploring the antecedents and consequences of Employer branding (Sharma)	162
Tabela 4.15. Analiza publikacji - Does brand orientation lead to brand loyalty among senior and top management in a South African business-to-business organisation? (Dludla, Dlamini).....	163
Tabela 4.16. Analiza publikacji - Converting internal brand knowledge into employee performance (Ngo, Nguyen, Huynh, Gregory, Cuong).....	164
Tabela 4.17. Analiza publikacji - Internal Brand Training in the Learning Industry (Ellison)	164
Tabela 4.18. Analiza publikacji - Internal Branding: An Exploratory Case Study of the IT consultancy sector in Jönköping (Ek, Erliden, Wernlund).....	165

Tabela 4.19. Analiza publikacji - The Impact of Work-Life Balance on Employee Retention (Shockley, Smith, Knudsen).....	165
Tabela 4.20. Analiza publikacji - How are employees engaged to the brand where they work for? (Silva).....	166
Tabela 4.21. Porównanie wybranej literatury przedmiotu	168
Tabela 4.22. Podsumowanie badanych publikacji (1-4).....	171
Tabela 4.23. Podsumowanie badanych publikacji (5-8).....	172
Tabela 4.24. Podsumowanie badanych publikacji (9-12).....	173
Tabela 4.25. Podsumowanie badanych publikacji (13-16).....	173
Tabela 4.26. Podsumowanie badanych publikacji (17-20).....	173
Tabela 4.27. Podsumowanie badanych publikacji (21-24).....	174
Tabela 4.28. Podsumowanie badanych publikacji (25-28).....	174
Tabela 4.29. Podsumowanie badanych publikacji (29-32).....	174
Tabela 4.30. Podsumowanie badanych publikacji (33-36).....	175
Tabela 4.31. Podsumowanie badanych publikacji (37-40).....	175
Tabela 4.32. Podsumowanie badanych publikacji (41-44).....	175
Tabela 4.33. Podsumowanie badanych publikacji (45-48).....	175
Tabela 4.34. Podsumowanie badanych publikacji (49-51).....	176
Tabela 4.35. Przykłady grup w serwisie Facebook, wśród których przeprowadzono badanie ankietowe.....	178
Tabela 4.36. Przykłady grup w serwisie Meetup, wśród których próbowano przeprowadzić badanie ankietowe	180
Tabela 4.37. Analiza regresji 1 (lojalność względem pracodawcy).....	202
Tabela 4.38. Analiza regresji 2 (planowanie zmiany obecnego miejsca pracy).....	203
Tabela 4.39. Analiza regresji 3 (ocena działań z zakresu employer branding realizowanych przez pracodawcę)	204
Tabela 4.40. Analiza regresji 4 (chęć zmiany działań z zakresu employer branding realizowanych przez pracodawcę).....	205
Tabela 4.41. Analiza regresji 5 (zadowolenie z pracy w organizacji).....	206
Tabela 4.42. Analiza regresji 6 (zaangażowanie w działania prowadzone przez pracodawcę)	208
Tabela 4.43. Analiza regresji 7 (prezentacja spójnego obrazu organizacji wewnątrz oraz poza nią).....	209
Tabela 4.44. Analiza regresji 8 (identyfikacja z zatrudniającą organizacją).....	210
Tabela 4.45. Analiza regresji 9 (motywacje pracowników do pozostania w organizacji)	211
Tabela 4.46. Analiza regresji 10 (spójność wewnętrznego oraz zewnętrznego wizerunku organizacji sektora IT).....	212
Tabela 4.47. Wpływ bezpośredni zmiennych na Y	215
Tabela 4.48. Efekt bezpośredni zmiennej X – Y	215
Tabela 4.49. Efekt pośredni X – Me – Y.....	215
Tabela 4.50. Podsumowanie informacji nt. reprezentantów organizacji, którzy udzielili wywiadów 1.....	218
Tabela 4.51. Podsumowanie informacji nt. reprezentantów organizacji, którzy udzielili wywiadów 2.....	219
Tabela 4.52. Podsumowanie informacji nt. reprezentantów organizacji, którzy udzielili wywiadów 3.....	220

Spis rysunków

Rys. 0.1. Definicja sektora ICT wg odpowiadających PKD	6
Rys. 0.2. Struktura rynku IT w Polsce.....	7
Rys. 1.1. Siły napędowe konkurencji wewnątrz sektora	16
Rys. 1.2. Cykl przewagi konkurencyjnej.....	18
Rys. 1.3. Zdolności operacyjne a zdolności dynamiczne w koncepcji DCC	21
Rys. 1.4. Cykl „życia” pracownika w organizacji.....	33
Rys. 1.5. Emocjonalne Zaangażowanie kontra Satysfakcja	37
Rys. 1.6. Nieliniowy charakter związku między satysfakcją a lojalnością	38
Rys. 2.1. Innowacje w firmie i ich wpływ na rynek i biznes.....	55
Rys. 2.2. Pojęcie „talent” – ujęcie modelowe.....	59
Rys. 2.3. Model zarządzania talentami w organizacji	65
Rys. 2.4. Czynniki wpływające na proces zarządzania talentami	68
Rys. 2.5. Podsumowanie ról specjalistów HR.....	69
Rys. 2.6. Tradycyjny Proces Zarządzania Talentami	71
Rys. 2.7. Model Rozwój-Rozmieszczenie-Połączenie	71
Rys. 2.8. Proces pomiaru i oceny zarządzania talentami.....	75
Rys. 2.9. Ścieżki kariery zawodowej wg typów: menedżerskiego i specjalisty.....	78
Rys. 2.10. Relacje między CZT a CP jako elementami składowymi controllingu	82
Rys. 2.11. DNA innowatora, czyli kod generowania innowacyjnych pomysłów	86
Rys. 2.12. Przyczyny wdrożenia zarządzania talentami w opinii badanych	88
Rys. 2.13. Wpływ zarządzania talentami na funkcjonowanie przedsiębiorstwa w opinii badanych.....	89
Rys. 3.1. Zmiany postrzegania istoty marki	98
Rys. 3.2. Źródła siły marki	101
Rys. 3.3. Relacja między kapitałem marki a wartością marki.....	102
Rys. 3.4. Synteza elementów składowych identity mix	106
Rys. 3.5. Części składowe wizerunku marki	107
Rys. 3.6. Wpływ kapitału marki na wartość przedsiębiorstwa.....	107
Rys. 3.7. Udział marki w tworzeniu przewagi konkurencyjnej firmy.....	108
Rys. 3.8. „Cykl życia” przewagi konkurencyjnej.....	109
Rys. 3.9. Schemat procesów ruchliwości pracowniczej z punktu widzenia przedsiębiorstwa	110
Rys. 3.10. Związek między indywidualną charakterystyką jednostek a odejściem	116
Rys. 3.11. Model Retencji Pracowników i Satysfakcji z Pracy	121
Rys. 3.12. Proces employer branding	126
Rys. 3.13. Struktura employer branding.....	127
Rys. 3.14. Ramy Pomiaru Kapitału Marki Opartego na Kliencie	129
Rys. 3.15. Instrumenty kształtujące świadomość istnienia marki	130
Rys. 3.16. Instrumenty kształtujące lojalność wobec marki.....	131
Rys. 3.17. Lojalność wobec marki jako element przewagi konkurencyjnej	131
Rys. 3.18. Czynniki funkcjonalne kształtujące kapitał marki	134
Rys. 3.19. Elementy kapitału marki i tworzenie przez nie wartości dla klientów.....	134
Rys. 3.20. Model równowagi marki	136
Rys. 4.1. Schemat przyjętej procedury badawczej	141
Rys. 4.2. Model ścieżkowy przyjętej procedury badawczej.....	142
Rys. 4.3. Proces gromadzenia materiałów badawczych.....	143
Rys. 4.4. Dekompozycja efektów w mediacji	145
Rys. 4.5. Testowanie efektów mediacji.....	145

Rys. 4.6. Zestawienie lat, w których opublikowano pozycje literatury zawierające słowo kluczowe „employer branding”	148
Rys. 4.7. Rodzaje publikacji zawierających słowo kluczowe „employer branding”	148
Rys. 4.8. Zestawienie lat, w których opublikowano pozycje literatury zawierające słowo kluczowe „employee loyalty”	149
Rys. 4.9. Rodzaje publikacji zawierających słowo kluczowe „employee loyalty”	149
Rys. 4.10. Suma cytowań słowa kluczowego „employer branding” na przestrzeni lat	150
Rys. 4.11. Suma cytowań słowa kluczowego „employee loyalty” na przestrzeni lat	150
Rys. 4.13. Wyniki przeprowadzonego badania ankietowego - kwalifikacja do udziału w badaniu 1	181
Rys. 4.12. Wyniki przeprowadzonego badania ankietowego - kwalifikacja do udziału w badaniu 2	181
Rys. 4.14. Wyniki przeprowadzonego badania ankietowego - kwalifikacja do udziału w badaniu 3	181
Rys. 4.15. Wyniki przeprowadzonego badania ankietowego - część 1 badania 1	182
Rys. 4.16. Wyniki przeprowadzonego badania ankietowego - część 1 badania 2	182
Rys. 4.17. Wyniki przeprowadzonego badania ankietowego - część 1 badania 3	183
Rys. 4.18. Wyniki przeprowadzonego badania ankietowego - część 1 badania 4	183
Rys. 4.19. Wyniki przeprowadzonego badania ankietowego - część 1 badania 5	184
Rys. 4.20. Wyniki przeprowadzonego badania ankietowego - część 1 badania 6	185
Rys. 4.21. Wyniki przeprowadzonego badania ankietowego - część 1 badania 7	185
Rys. 4.22. Wyniki przeprowadzonego badania ankietowego - część 1 badania 8	186
Rys. 4.23. Wyniki przeprowadzonego badania ankietowego - część 1 badania 9	186
Rys. 4.24. Wyniki przeprowadzonego badania ankietowego - część 2 badania 1	187
Rys. 4.25. Wyniki przeprowadzonego badania ankietowego - część 2 badania 2	187
Rys. 4.26. Wyniki przeprowadzonego badania ankietowego - część 2 badania 3	188
Rys. 4.27. Wyniki przeprowadzonego badania ankietowego - część 2 badania 4	188
Rys. 4.28. Wyniki przeprowadzonego badania ankietowego - część 2 badania 5	189
Rys. 4.29. Wyniki przeprowadzonego badania ankietowego - część 2 badania 6	189
Rys. 4.30. Wyniki przeprowadzonego badania ankietowego - część 2 badania 7	190
Rys. 4.31. Wyniki przeprowadzonego badania ankietowego - część 2 badania 8	190
Rys. 4.32. Wyniki przeprowadzonego badania ankietowego - część 2 badania 9	191
Rys. 4.33. Wyniki przeprowadzonego badania ankietowego - część 3 badania 1	191
Rys. 4.34. Wyniki przeprowadzonego badania ankietowego - część 3 badania 2	192
Rys. 4.35. Wyniki przeprowadzonego badania ankietowego - część 3 badania 3	192
Rys. 4.36. Wyniki przeprowadzonego badania ankietowego - część 4 badania 1	193
Rys. 4.37. Wyniki przeprowadzonego badania ankietowego - część 4 badania 2	194
Rys. 4.38. Wyniki przeprowadzonego badania ankietowego - część 4 badania 3	194
Rys. 4.39. Wyniki przeprowadzonego badania ankietowego - część 4 badania 4	195
Rys. 4.40. Wyniki przeprowadzonego badania ankietowego - część 4 badania 5	195
Rys. 4.41. Wyniki przeprowadzonego badania ankietowego - część 4 badania 6	196
Rys. 4.42. Wyniki przeprowadzonego badania ankietowego - część 4 badania 7	196
Rys. 4.43. Wyniki przeprowadzonego badania ankietowego - część 4 badania 8	197
Rys. 4.44. Wyniki przeprowadzonego badania ankietowego - część 4 badania 9	197
Rys. 4.45. Wyniki przeprowadzonego badania ankietowego - część 5 badania 1	198
Rys. 4.46. Wyniki przeprowadzonego badania ankietowego - część 5 badania 2	198
Rys. 4.47. Wyniki przeprowadzonego badania ankietowego - część 5 badania 3	199
Rys. 4.48. Wyniki przeprowadzonego badania ankietowego - część 5 badania 4	199
Rys. 4.49. Wyniki przeprowadzonego badania ankietowego - część 5 badania 5	200
Rys. 4.51. Wyniki przeprowadzonego badania ankietowego - metryka 1	200

Rys. 4.50. Wyniki przeprowadzonego badania ankietowego - metryka 2	200
Rys. 4.52. Wyniki przeprowadzonego badania ankietowego - metryka 3	201
Rys. 4.53. Wyniki przeprowadzonego badania ankietowego - metryka 4	201
Rys. 4.54. Wyniki przeprowadzonego badania ankietowego - metryka 5	202
Rys. 4.55. Analiza modelowania równań strukturalnych	214
Rys. 4.56. Testowanie efektów mediacji 1	216
Rys. 4.57. Testowanie efektów mediacji 2	216
Rys. 4.58. Testowanie efektów mediacji 3	216
Rys. 4.59. Testowanie efektów mediacji 4	216

Aneksy

Aneks 1 Formularz obserwacji

Szczegółowe informacje	Badana publikacja	
Autor		
Tytuł publikacji		
Rok publikacji		
Link do publikacji		
Rodzaj	Wpis na blogu	Publikacja
Słowo/słowa kluczowe		
Sposób wyszukiwania	Wyszukiwarka	Analiza treści
Branża IT (IT sector)	TAK	NIE
Polski rynek (polish market)	TAK	NIE
Zadowolenie pracowników/pracownicze (employee satisfaction)	TAK	NIE
Zaangażowanie pracowników/pracownicze (employee engagement)	TAK	NIE
Wizerunek marki (employer branding)	TAK	NIE
Lojalność pracowników/pracownicza (employee loyalty)	TAK	NIE
Model ścieżkowy (path model)	TAK	NIE
Wpływ wizerunku marki na lojalność pracowników	TAK	NIE
Dalsza analiza	TAK	NIE
Cel publikacji/Podejmowany problem lub zjawisko ²		
Wnioski/Podsumowanie publikacji ³		
Nawiązanie do lojalności		
Komentarze		

² Dla wpisów na blogu przyjmuje się łącznie Cel publikacji/Podejmowany problem lub zjawisko oraz Wnioski/Podsumowanie publikacji.

³ Dla wpisów na blogu przyjmuje się łącznie Cel publikacji/Podejmowany problem lub zjawisko oraz Wnioski/Podsumowanie publikacji.

Aneks 2 Formularz ankiety

Szanowni Państwo,
nazywam się Angelika Czajkowska i jestem doktorantką na kierunku Zarządzanie w Szkole Doktorskiej Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie.

Obecnie prowadzę badania dotyczące lojalności pracowników sektora IT w ramach pracy doktorskiej pt. "Wizerunek marki pracodawcy w polskim sektorze IT a lojalność pracowników". Celem badania jest wykazanie, iż wizerunek marki pracodawcy w polskim sektorze IT kształtuje przewagę konkurencyjną organizacji poprzez budowanie lojalności pracowniczej.

Do udziału w badaniu zapraszam specjalistów sektora IT. Ankieta jest anonimowa i składa się z pytań dotyczących oceny działań podejmowanych przez pracodawców w zakresie employer branding oraz lojalności pracowniczej w sektorze IT.

Wypełnienie ankiety zajmuje około 15 minut.

Bardzo dziękuję za udział w badaniu.

Z wyrazami szacunku,
Angelika Czajkowska

***Wymagane**

Pytanie wstępne (1/3)

1. Czy jest Pan/Pani specjalistą IT (obszar techniczny)? *

Zaznacz tylko jedną odpowiedź.

- Tak
 Nie

Pytanie wstępne (2/3)

2. Czy posiada Pan/Pani co najmniej półroczne doświadczenie zawodowe? *

Zaznacz tylko jedną odpowiedź.

- Tak
 Nie

Pytanie wstępne (3/3)

3. Czy zajmuje Pan/Pani stanowisko co najmniej młodszego specjalisty? *

Zaznacz tylko jedną odpowiedź.

- Tak
 Nie

Pytania dotyczące ogólnych poglądów na temat sektora IT

4. W jakim stopniu w skali od 1 do 7 Pana/Pani zdaniem organizacje sektora IT motywują pracowników do pozostania w organizacji? *

Zaznacz tylko jedną odpowiedź.

	1	2	3	4	5	6	7	
W ogóle nie motywują	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Bardzo motywują

5. W jakim stopniu w skali od 1 do 7 Pana/Pani zdaniem poniższe motywy są stosowane przez pracodawców sektora IT? *

Zaznacz tylko jedną odpowiedź w rzędzie.

	1 (w ogóle nie są stosowane)	2	3	4	5	6	7 (są stosowane w szerokim zakresie)
Możliwość rozwoju	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Prestiż organizacji	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Odpowiednie wynagrodzenie	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Benefity	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

6. Jakie inne motywatory Pana/Pani zdaniem powinny być stosowane przez pracodawców? Jeżeli Pana/Pani zdaniem wszystkie istotne motywatory zostały wymienione, proszę wpisać "-". *

7. W jakim stopniu Pana/Pani zdaniem zmieniają się motywatory pracowników sektora IT wraz ze wzrostem ich doświadczenia? *

Zaznacz tylko jedną odpowiedź.

	1	2	3	4	5	6	7	
W ogóle nie ulegają zmianie	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Ulegają całkowitej zmianie

8. W jaki sposób Pana/Pani zdaniem zmieniają się motywatory pracowników sektora IT wraz ze wzrostem ich doświadczenia? Jeżeli Pana/Pani zdaniem nie ulegają one zmianie, proszę wpisać "-". *

9. W jakim stopniu prezentowane benefity powinny być Pana/Pani zdaniem oferowane przez pracodawców? *

Zaznacz tylko jedną odpowiedź w rzędzie.

	1 (w ogóle nie powinny być oferowane)	2	3	4	5	6	7 (powinny być oferowane w szerokim zakresie)
Karty sportowe	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Programy kafeteryjne	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Świadczenia urlopowe i wypoczynkowe	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Programy kulturalne	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Paczki okazjonalne (np. świąteczne)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pakiety medyczne	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pakiety ubezpieczeniowe	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Posiłki w biurze	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Dofinansowe/finansowanie szkoleń	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

10. Jakie inne benefity Pana/Pani zdaniem powinny być oferowane przez pracodawców? Jeżeli Pana/Pani zdaniem wszystkie istotne benefity zostały wymienione, proszę wpisać "-". *

11. W jakim stopniu wskazane działania z zakresu employer branding są Pana/Pani zdaniem realizowane przez organizacje sektora IT? *

Zaznacz tylko jedną odpowiedź w rzędzie.

	1 (w ogóle nie są realizowane)	2	3	4	5	6	7 (są realizowane w szerokim zakresie)
Odpowiednie przeprowadzenie procesu rekrutacyjnego	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mechanizmy adaptacji pracowników	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Polityka ścieżek karier i awansów wewnętrznych	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Atrakcyjne motywatory płacowe i pozapłacowe	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Dobra atmosfera pracy	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bezpieczne i higieniczne warunki pracy	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Brak dyskryminacji i mobbingu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Realizacja działań z zakresu CSR	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Dedykowane strony karier	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ogłoszenia rekrutacyjne	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Uczestnictwo w targach pracy	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Organizacja seminariów/webinarów/wydarzeń w organizacji	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Działania w mediach społecznościowych	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tworzenie PRowych artykułów prasowych	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Konkursy i akcje promocyjne na uczelniach	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

12. Jakie inne działania z zakresu employer branding u Pana/Pani zdaniem powinny być realizowane przez pracodawców? Jeżeli Pana/Pani zdaniem wszystkie istotne działania zostały wymienione, proszę wpisać "-". *

13. W jakim stopniu według Pana/Pani wewnętrzny oraz zewnętrzny wizerunek organizacji sektora IT jest spójny? *

Zaznacz tylko jedną odpowiedź.

	1	2	3	4	5	6	7	
Nie jest spójny	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Jest spójny

14. Jakie różnice dostrzega Pan/Pani podczas kreowania wewnętrznego oraz zewnętrznego wizerunku przez organizację sektora IT? Jeżeli nie dostrzega Pan/Pani żadnych różnic, proszę wpisać "-". *

Pytania dotyczące działań z zakresu employer branding u, które są realizowane przez Pana/Pani pracodawcę

15. Jaką wartość w skali od 1 do 7 mają dla Pana/Pani poniższe działania z zakresu employer branding u? *

Zaznacz tylko jedną odpowiedź w rzędzie.

	1 (w ogóle nie są istotne)	2	3	4	5	6	7 (są bardzo istotne)
Odpowiednie przeprowadzenie procesu rekrutacyjnego	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mechanizmy adaptacji pracowników	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Polityka ścieżek karier i awansów wewnętrznych	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Atrakcyjne motywatory płacowe i pozapłacowe	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Dobra atmosfera pracy	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bezpieczne i higieniczne warunki pracy	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Brak dyskryminacji i mobbingu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Realizacja działań z zakresu CSR	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Dedykowane strony karier	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ogłoszenia rekrutacyjne	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Uczestnictwo w targach pracy	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Organizacja seminariów/webinarów/wydarzeń w organizacji	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Działania w mediach społecznościowych	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tworzenie PRowych artykułów prasowych	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Konkursy i akcje promocyjne na uczelniach	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

16. W jakim stopniu Pana/Pani pracodawca oferuje działania z zakresu employer branding u? *

Zaznacz tylko jedną odpowiedź.

W ogóle nie oferuje 1 2 3 4 5 6 7 Oferuje w szerokim zakresie

17. Do jakiego stopnia w skali od 1 do 7 Pana/Pani pracodawca angażuje się w poszczególne działania z zakresu employer branding? *
Zaznacz tylko jedną odpowiedź w rzędzie.

	1 (w ogóle się nie angażuje)	2	3	4	5	6	7 (bardzo się angażuje)
Odpowiednie przeprowadzenie procesu rekrutacyjnego	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mechanizmy adaptacji pracowników	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Polityka ścieżek karier i awansów wewnętrznych	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Atrakcyjne motywatory płacowe i pozapłacowe	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Dobra atmosfera pracy	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bezpieczne i higieniczne warunki pracy	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Brak dyskryminacji i mobbingu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Realizacja działań z zakresu CSR	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Dedykowane strony karier	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ogłoszenia rekrutacyjne	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Uczestnictwo w targach pracy	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Organizacja seminariów/webinarów/wydarzeń w organizacji	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Działania w mediach społecznościowych	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tworzenie PRowych artykułów prasowych	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Konkursy i akcje promocyjne na uczelniach	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

18. Jak ocenia Pan/Pani działania z zakresu employer branding realizowane przez Pana/Pani pracodawcę? *
Zaznacz tylko jedną odpowiedź.

Bardzo źle 1 2 3 4 5 6 7 Bardzo dobrze

19. Do jakiego stopnia chciałby/aby Pan/Pani zmienić działania z zakresu employer branding, które są realizowane przez Pana/Pani pracodawcę? *
Zaznacz tylko jedną odpowiedź.

W ogóle bym nie chciał/a 1 2 3 4 5 6 7 Bardzo bym chciał/a

20. Jakie działania z zakresu employer branding chciałby/aby Pan/Pani zmienić? Jeżeli nie chciałby/aby Pan/Pani nic zmieniać, proszę wpisać "-". *

Pytania dotyczące wpływu pandemii COVID-19 na branżę IT

21. W jakim stopniu według Pana/Pani pandemia COVID-19 wpłynęła na branżę IT? *
Zaznacz tylko jedną odpowiedź.

W ogóle nie wpłynęła 1 2 3 4 5 6 7 Wpłynęła w dużym stopniu

22. Proszę wskazać w jaki sposób według Pana/Pani pandemia COVID-19 wpłynęła na branżę IT. Jeżeli Pana/Pani zdaniem pandemia nie wpłynęła na branżę IT, proszę wpisać "-". *

23. W jakim stopniu pandemia COVID-19 wpłynęła na Pana/Pani sytuację zawodową? *
Zaznacz tylko jedną odpowiedź.

W ogóle nie wpłynęła 1 2 3 4 5 6 7 Wpłynęła w dużym stopniu

24. Proszę wskazać w jaki sposób pandemia COVID-19 wpłynęła na Pana/Pani sytuację zawodową. Jeżeli pandemia nie wpłynęła na Pana/Pani sytuację zawodową, proszę wpisać "-". *

25. W jakim stopniu Pana/Pani zdaniem pandemia COVID-19 wpłynie na rozwój sektora IT? *
Zaznacz tylko jedną odpowiedź.

W ogóle nie wpłynie 1 2 3 4 5 6 7 Wpłynie w dużym stopniu

26. Proszę wskazać w jaki według Pana/Pani sposób pandemia COVID-19 wpłynie na rozwój sektora IT. Jeżeli Pana/Pani zdaniem pandemia nie wpłynie na rozwój sektora IT, proszę wpisać "-". *

Pytania związane z Pana/Pani postawami wobec pracodawcy

27. Jak długo jest Pan/Pani zatrudniony/a w organizacji? *

Zaznacz tylko jedną odpowiedź.

- 0-1 lat
- 2-3 lat
- 4-5 lat
- Więcej niż 5 lat

28. Proszę wskazać w jakim stopniu jest Pan/Pani zadowolony/a z pracy w organizacji. *

Zaznacz tylko jedną odpowiedź.

Jestem bardzo niezadowolony/a 1 2 3 4 5 6 7 Jestem bardzo zadowolony/a

29. W jakim stopniu śledzi Pan/Pani aktualności dotyczące Pana/Pani pracodawcy? *

Zaznacz tylko jedną odpowiedź.

W ogóle nie śledzę 1 2 3 4 5 6 7 Śledzę na bieżąco

30. Jakie informacje na temat pracodawcy Pan/Pani śledzi? Jeżeli nie śledzi Pan/Pani żadnych informacji proszę wpisać "-". *

31. W jakim stopniu jest Pan/Pani zaangażowany/a w działania prowadzone przez Pana/Pani pracodawcę? *

Zaznacz tylko jedną odpowiedź.

W ogóle nie jestem zaangażowany/a 1 2 3 4 5 6 7 Jestem bardzo zaangażowany/a

32. Do jakiego stopnia angażuje się Pan/Pani w zaprezentowane działania oferowane przez Pana/Pani pracodawcę? *

Zaznacz tylko jedną odpowiedź w rzędzie.

	1 (w ogóle się nie angażuję)	2	3	4	5	6	7 (bardzo się angażuję)
Wydarzenia firmowe dla pracowników oraz osób spoza organizacji (spotkania/webinary)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Działania z zakresu CSR	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Aktywności integracyjne dla pracowników

33. W jaki sposób jest Pan/Pani zaangażowany/a w działania prowadzone przez Pana/Pani pracodawcę? Jeżeli nie jest Pan/Pani zaangażowany/a, proszę wpisać "-". *

34. Do jakiego stopnia identyfikuje się Pan/Pani z organizacją, w której jest Pan/Pani zatrudniony/a? *
Zaznacz tylko jedną odpowiedź.

W ogóle się nie identyfikuję 1 2 3 4 5 6 7 Identyfikuję się

35. W jakim stopniu poleciłby/aby Pan/Pani pracę w organizacji swoim znajomym i rodzinie? *
Zaznacz tylko jedną odpowiedź.

W ogóle bym nie polecił/a 1 2 3 4 5 6 7 Bardzo poleciłbym/abym

36. Do jakiego stopnia jest Pan/Pani lojalny/a względem pracodawcy? *
Zaznacz tylko jedną odpowiedź.

Jestem niełjalny/a 1 2 3 4 5 6 7 Jestem lojalny/a

37. Jakie działania świadczą o Pana/Pani lojalności względem Pana/Pani pracodawcy? Jeżeli nie jest Pan/Pani lojalny/a proszę wpisać "-". *

38. Do jakiego stopnia Pana/Pani pracodawca prezentuje spójny obraz organizacji wewnątrz oraz poza nią? *
Zaznacz tylko jedną odpowiedź.

Obraz wewnątrz organizacji nie jest w ogóle spójny z jej zewnętrznym obrazem 1 2 3 4 5 6 7 Obraz wewnątrz organizacji jest całkowicie spójny z jej zewnętrznym obrazem

39. Jakie różnice dostrzega Pan/Pani podczas kreowania wizerunku przez pracodawcę wewnątrz oraz na zewnątrz organizacji? Jeżeli nie dostrzega Pan/Pani żadnych różnic proszę wpisać "-". *

Pytania dotyczące Pana/Pani motywacji do zmiany pracy

40. W jakim stopniu planuje Pan/Pani zmianę obecnego miejsca pracy? *
Zaznacz tylko jedną odpowiedź.

W ogóle nie planuję 1 2 3 4 5 6 7 Jestem zdecydowany/a, aby wkrótce zmienić pracę

41. W jakim stopniu wskazane motywatory są dla Pana/Pani istotne podczas zmiany miejsca pracy? *
Zaznacz tylko jedną odpowiedź w rzędzie.

	1 (w ogóle nie są istotne)	2	3	4	5	6	7 (są bardzo istotne)
Możliwość rozwoju	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Prestiż organizacji	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Odpowiednie wynagrodzenie	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Benefity oferowane przez pracodawcę	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

42. Do jakiego stopnia w skali od 1 do 7 poniższe działania z zakresu employer branding zachęciłyby Pana/Panią do zmiany pracy? *

Zaznacz tylko jedną odpowiedź w rzędzie.

	1 (w ogóle by mniej nie zachęciły)	2	3	4	5	6	7 (bardzo by mniej zachęciły)
Odpowiednie przeprowadzenie procesu rekrutacyjnego	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mechanizmy adaptacji pracowników	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Polityka ścieżek karier i awansów wewnętrznych	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Atrakcyjne motywatory płacowe i pozapłacowe	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Dobra atmosfera pracy	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bezpieczne i higieniczne warunki pracy	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Brak dyskryminacji i mobbingu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Realizacja działań z zakresu CSR	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Dedykowane strony karier	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ogłoszenia rekrutacyjne	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Uczestnictwo w targach pracy	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Organizacja seminariów/webinarów/ wydarzeń w organizacji	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Działania w mediach społecznościowych	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tworzenie PRowych artykułów prasowych	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Konkursy i akcje promocyjne na uczelniach	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Metryka

Bardzo proszę o uzupełnienie metryki.

43. Jaka jest Pana/Pani płeć? *

Zaznacz tylko jedną odpowiedź.

- Mężczyzna
 Kobieta
 Inne: _____

44. Ile ma Pan/Pani lat? *

Zaznacz tylko jedną odpowiedź.

- Mniej niż 20 lat
 20-25 lat
 26-30 lat
 31-35 lat
 36-40 lat
 41-45 lat
 46-50 lat
 Powyżej 50 lat

45. W jakim województwie jest Pan/Pani zatrudniony/a? *

Zaznacz tylko jedną odpowiedź.

- Dolnośląskie
 Kujawsko-Pomorskie
 Lubelskie
 Lubuskie
 Łódzkie
 Małopolskie
 Mazowieckie
 Opolskie

- Podlaskie
- Podkarpackie
- Pomorskie
- Śląskie
- Świętokrzyskie
- Warmińsko-Mazurskie
- Wielkopolskie
- Zachodniopomorskie

46. Jakie jest Pana/Pani wykształcenie? *

Zaznacz tylko jedną odpowiedź.

- Podstawowe/gimnazjalne
- Średnie
- Jestem w trakcie studiów
- Wyższe (inżynierskie/licencjackie)
- Wyższe magisterskie
- Inne: _____

47. Jaki kierunek Pan/Pani skończył/a lub studiuje? *

Zaznacz tylko jedną odpowiedź.

- Techniczny
- Ścisły
- Humanistyczny
- Społeczny
- Przyrodniczy
- Inne: _____

48. Ile lat doświadczenia Pan/Pani posiada? *

Zaznacz tylko jedną odpowiedź.

- Mniej niż rok
- 1-2 lat
- 3-4 lat
- 5-6 lat
- 7-9 lat
- 10-15 lat
- 16-20 lat
- Powyżej 20 lat

49. Jaki jest Pana/Pani poziom doświadczenia? *

Zaznacz tylko jedną odpowiedź.

- Młodszy specjalista
- Specjalista
- Starszy specjalista
- Inne: _____

50. Jaka jest Pana/Pani specjalizacja? *

Zaznacz tylko jedną odpowiedź.

- Administrator
- Analityk
- Architekt IT
- DevOps
- Konsultant
- Project Manager
- Programista
- Produkt Owner
- UI/UX
- QA/Tester
- Inne: _____

51. Proszę wskazać w jakiej organizacji jest Pan/Pani zatrudniony/a.

52. Proszę wskazać sektor rynku, w którym Pan/Pani pracuje. *

Zaznacz tylko jedną odpowiedź.

- Edukacja
- Farmacja
- Finanse i bankowość
- Handel
- Hardware
- Konsulting
- Media
- Medycyna
- Przemysł ciężki
- Przemysł transportowy
- Rządowy
- Software
- Rozrywka
- Telekomunikacja
- Ubezpieczenia
- Usługi internetowe
- Inne: _____

53. Proszę określić wielkość organizacji w której jest Pan/Pani zatrudniony/a. *

Zaznacz tylko jedną odpowiedź.

- Jestem freelancerem
- Mikro przedsiębiorstwa (m.in. średnioroczne zatrudnienie mniejsze niż 10 pracowników)
- Małe przedsiębiorstwa (m.in. średnioroczne zatrudnienie mniejsze niż 50 pracowników)
- Średnie przedsiębiorstwa (m.in. średnioroczne zatrudnienie mniejsze niż 250 pracowników)
- Duże przedsiębiorstwa (m.in. średnioroczne zatrudnienie większe lub równe 250 pracowników)

Bardzo dziękuję za Państwa czas przeznaczony na wypełnienie ankiety.

W razie jakichkolwiek pytań zapraszam do kontaktu mailowego:

angelika.czajkowska@phd.uek.krakow.pl.

Z wyrazami szacunku,

Angelika Czajkowska

Aneks 3 Formularze wywiadów

Formularz wywiadu dla trzech respondentów

Pytania dla przedstawiciela kadry zarządzającej

1. Czy realizują Państwo działania z zakresu employer branding?
2. Czy mogą Państwo w kilku zdaniach opisać strategię employer brandingową realizowaną w Państwa organizacji?
3. Od ilu lat realizują Państwo działania z zakresu employer branding?
4. Jaką rangę w Państwa organizacji posiadają działania z zakresu employer branding?
5. Jakie są główne motywy specjalistów sektora IT?
6. W jaki sposób motywują Państwo pracowników sektora IT?
7. Jak oceniają Państwo zaangażowanie specjalistów IT w Państwa organizacji?
8. Czy według Państwa pracownicy są lojalni względem Państwa organizacji? Dlaczego?
9. Czy Państwa zdaniem pandemia COVID-19 wpłynęła na sektor IT?
10. Czy Państwa zdaniem pandemia COVID-19 wpłynie na przyszłość sektora IT? W jakim zakresie?

Pytania dla specjalisty ds. marketingu

1. Jaki dział jest odpowiedzialny za realizację działań z zakresu employer branding i w jakim zakresie?
2. Jaką część strategii marketingowej stanowią działania z zakresu employer branding?
3. W jaki sposób działania z zakresu employer branding wpływają na strategię marketingową Państwa organizacji?
4. Jakie działania z zakresu employer branding Państwo realizują? Które z nich są dla Państwa kluczowe?
5. Jak oceniają Państwo skuteczność realizowanych działań z zakresu employer branding?
6. Jakie Państwa zdaniem działania z zakresu employer branding najbardziej interesują pracowników?
7. Czy Państwa zdaniem pracownicy są zadowoleni z pracy w organizacji oraz lojalni względem niej? Jakie zachowania o tym świadczą?
8. Czy pracownicy organizacji chętnie angażują się w działania dodatkowe? Jakie są to działania?
9. Czy według Państwa wizerunek kreowany wewnątrz organizacji jest odmienny od jej obrazu poza organizacją?
10. Czy Państwa zdaniem pandemia COVID-19 wpłynęła na Państwa działalność? W jakim zakresie? Czy wpłynie ona również na przyszłość sektora IT?

Pytania dla specjalisty ds. rekrutacji

1. Ilu pracowników jest zatrudnionych w organizacji?
2. Jakie grupy specjalistów IT są najliczniejsze w Państwa organizacji?
3. Jaki jest średni czas zatrudnienia oraz najdłuższy staż pracy pracowników zatrudnionych w organizacji?
4. Jaki dział jest odpowiedzialny za realizację działań z zakresu employer branding i w jakim zakresie?
5. Jakie działania z zakresu employer branding Państwo realizują? Które z nich są dla Państwa kluczowe?
6. Jak oceniają Państwo skuteczność realizowanych działań z zakresu employer branding?
7. Jakie benefity oferuje Państwo pracownikom?
8. Czy Państwa zdaniem pracownicy są zadowoleni z pracy w organizacji oraz lojalni względem niej? Jakie zachowania o tym świadczą?

9. Czy pracownicy organizacji chętnie angażują się w proponowane przez Państwa dodatkowe aktywności? Jakie są to działania?
10. Czy Państwa zdaniem pandemia COVID-19 wpłynęła na Państwa działalność? W jakim zakresie? Czy wpłynie ona również na przyszłość sektora IT?

Formularz wywiadu dla dwóch respondentów

Pytania dla przedstawiciela kadry zarządzającej

1. Czy realizują Państwo działania z zakresu employer branding?
2. Czy mogą Państwo w kilku zdaniach opisać strategię employer brandingową realizowaną w Państwa organizacji?
3. Od ilu lat realizują Państwo działania z zakresu employer branding?
4. Jaką rangę w Państwa organizacji posiadają działania z zakresu employer branding?
5. Czy Państwa zdaniem pracownicy są zadowoleni z pracy w organizacji? Jakie zachowania o tym świadczą?
6. Jakie są główne motywy specjalistów sektora IT?
7. W jaki sposób motywują Państwo pracowników sektora IT?
8. Czy pracownicy organizacji chętnie angażują się w działania dodatkowe? Jakie są to działania?
9. Jak oceniają Państwo zaangażowanie specjalistów IT w Państwa organizacji?
10. Czy według Państwa pracownicy są lojalni względem Państwa organizacji? Dlaczego?
11. Czy według Państwa wizerunek kreowany wewnątrz organizacji jest odmienny od jej obrazu poza organizacją?
12. Czy Państwa zdaniem pandemia COVID-19 wpłynęła na sektor IT?
13. Czy Państwa zdaniem pandemia COVID-19 wpłynie na przyszłość sektora IT? W jakim zakresie?

Pytania dla specjalisty ds. rekrutacji

1. Ilu pracowników jest zatrudnionych w organizacji?
2. Jakie grupy specjalistów IT są najliczniejsze w Państwa organizacji?
3. Jaki jest średni czas zatrudnienia oraz najdłuższy staż pracy pracowników zatrudnionych w organizacji?
4. Jaki dział jest odpowiedzialny za realizację działań z zakresu employer branding i w jakim zakresie?
5. Jaką część strategii marketingowej stanowią działania z zakresu employer branding?
6. W jaki sposób działania z zakresu employer branding wpływają na strategię marketingową Państwa organizacji?
7. Jakie działania z zakresu employer branding Państwo realizują? Które z nich są dla Państwa kluczowe?
8. Jak oceniają Państwo skuteczność realizowanych działań z zakresu employer branding?
9. Jakie Państwa zdaniem działania z zakresu employer branding najbardziej interesują pracowników?
10. Jakie benefity oferują Państwo pracownikom?
11. Czy Państwa zdaniem pracownicy są zadowoleni z pracy w organizacji oraz lojalni względem niej? Jakie zachowania o tym świadczą?
12. Czy pracownicy organizacji chętnie angażują się w proponowane przez Państwa dodatkowe aktywności? Jakie są to działania?
13. Czy Państwa zdaniem pandemia COVID-19 wpłynęła na Państwa działalność? W jakim zakresie? Czy wpłynie ona również na przyszłość sektora IT?

Formularz wywiadu dla jednego respondenta

Pytania dla reprezentanta organizacji

1. Czy realizują Państwo działania z zakresu employer branding?

2. Jaki dział jest odpowiedzialny za realizację działań z zakresu employer branding i w jakim zakresie?
3. Jaką część strategii marketingowej stanowią działania z zakresu employer branding?
4. W jaki sposób działania z zakresu employer branding wpływają na strategię marketingową Państwa organizacji?
5. Czy mogą Państwo w kilku zdaniach opisać strategię employer brandingową realizowaną w Państwa organizacji?
6. Od ilu lat realizują Państwo działania z zakresu employer branding?
7. Jaką rangę w Państwa organizacji posiadają działania z zakresu employer branding?
8. Jakie działania z zakresu employer branding Państwo realizują? Które z nich są dla Państwa kluczowe?
9. Jak oceniają Państwo skuteczność realizowanych działań z zakresu employer branding?
10. Jakie Państwa zdaniem działania z zakresu employer branding najbardziej interesują pracowników?
11. Jakie są główne motywy specjalistów sektora IT?
12. Jak oceniają Państwo zaangażowanie specjalistów IT w Państwa organizacji?
13. W jakie działania dodatkowe pracownicy najchętniej się angażują? Czy są one proponowane przez Państwa?
14. W jaki sposób motywują Państwo pracowników sektora IT?
15. Jakie benefity oferują Państwo pracownikom?
16. Czy Państwa zdaniem pracownicy są zadowoleni z pracy w organizacji? Jakie zachowania o tym świadczą?
17. Ilu pracowników jest zatrudnionych w organizacji?
18. Jakie grupy specjalistów IT są najliczniejsze w Państwa organizacji?
19. Jaki jest średni czas zatrudnienia oraz najdłuższy staż pracy pracowników zatrudnionych w organizacji?
20. Czy według Państwa pracownicy są lojalni względem Państwa organizacji? Dlaczego?
21. Czy według Państwa wizerunek kreowany wewnątrz organizacji jest odmienny od jej obrazu poza organizacją?
22. Czy Państwa zdaniem pandemia COVID-19 wpłynęła na sektor IT?
23. Czy Państwa zdaniem pandemia COVID-19 wpłynęła na Państwa działalność? W jakim zakresie?
24. Czy Państwa zdaniem pandemia COVID-19 wpłynie na przyszłość sektora IT? W jakim zakresie?