

Marzena Stor

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

e-mail: marzena.stor@wp.pl

**KSZTAŁTOWANIE MARKI PRACODAWCY
W KONTEKŚCIE STRATEGII BIZNESOWYCH
I WYBRANYCH CHARAKTERYSTYK
POLSKICH PRZEDSIĘBIORSTW REALIZUJĄCYCH
BEZPOŚREDNIE INWESTYCJE ZAGRANICZNE**

**EMPLOYER BRANDING IN THE CONTEXT
OF BUSINESS STRATEGIES AND SELECTED
CHARACTERISTICS OF POLISH COMPANIES
REALIZING FOREIGN DIRECT INVESTMENT**

DOI: 10.15611/pn.2018.511.18

JEL Classification: M16

Streszczenie: Cel artykułu to identyfikacja i analiza potencjalnych prawidłowości w relacji między budowaniem marki pracodawcy przez polskie przedsiębiorstwa międzynarodowe a ich wybranymi charakterystykami i stosowanymi strategiami generycznymi. Osiągnięciu tego celu posłużyły przeprowadzone badania empiryczne. Za pomocą statystyk opisowych ustalono, jak ze względu na stosowane strategie generyczne rozkładają się oceny: wyników badanych organizacji, czynnika ludzkiego jako czynnika konkurencyjności oraz poszczególnych rozwiązań komponujących budowanie marki pracodawcy. Przeprowadzono też analizy korelacyjne wybranych charakterystyk w zakresie centralizacji/decentralizacji działań, kierunku przepływu wiedzy oraz poziomu rozwiązań determinujących budowanie marki pracodawcy jako zmiennej kształtującej wyniki przedsiębiorstwa. Weryfikacja hipotez doprowadziła do wniosku, że zwiększaniu wskaźnika rozpiętości geograficznej sprzyja zwiększanie poziomu zaawansowania budowania marki pracodawcy.

Słowa kluczowe: kształtowanie marki pracodawcy, polskie przedsiębiorstwa międzynarodowe, zasoby ludzkie, czynnik konkurencyjności, wyniki przedsiębiorstw, strategie generyczne.

Summary: The main goal is to identify and analyze some potential regularities in the relationship between employer branding activities performed by the Polish international companies, their generic business strategies and selected characteristics. To reach this goal the empirical research has been conducted. With regard to the generic strategies, and basing on descriptive statistics, the distribution of such evaluations as: companies' performance results, human factor as competitive factor and particular developments composing employer

branding is established. Further correlational analyses cover the selected characteristics in the range of centralization/decentralization activities, direction of knowledge flow and the level of developments defining employer branding as a variable determining company's performance results. The verification of hypotheses allows to conclude that the increase in the geographical spread index goes in line with the increase of advancement level of employer branding.

Keywords: employer branding, Polish international companies, human resources, competitive factor, company performance results, generic strategies.

1. Wstęp

Pojęcie marki pracodawcy jest stosunkowo młode, gdyż weszło do leksykonu zarządzania niespełna 22 lata temu, kiedy to T. Ambler i S. Barrow opublikowali artykuł pod takim właśnie tytułem [Ambler, Barrow 1996]. Mimo tego krótkiego okresu – jak na rozwój koncepcji naukowych – kształtowanie marki pracodawcy stanowiło przedmiot zainteresowania wielu różnorodnych badań empirycznych, rozważań teoretycznych czy też doczekało się niezliczonych programów wdrażanych w praktyce organizacyjnej.

Przegląd literatury w tym zakresie prowadzi do wniosku, że w ciągu ostatnich lat zainteresowanie tą problematyką znacząco wzrosło. Przyczyn jest wiele, chociaż niektórzy być może uznaliby jedynie za wyraz pewnej mody. Jednakże przeprowadzona kwerenda publikacji umożliwiła zidentyfikowanie kilku zasadniczych przyczyn. Otóż okazało się, że poziom atrakcyjności organizacji dla pracowników jest ważnym predyktorem zdolności tej organizacji do pozyskiwania i zatrzymywania kadr [Sparrow, Otaye 2015, s. 2]. Nabrało to szczególnego znaczenia po ogólnoswiatowym kryzysie finansowym lat 2007-2010 [Cascio 2014], kiedy to znaczące redukcje zatrudnienia i wynagrodzeń przyczyniły się do kryzysu na rynku pracy, co z kolei skutkowało mniejszym zaufaniem i zaangażowaniem w pracę ze strony pracowników.

Zmiany pojawiły się też w samej strukturze rynku pracy. Poza przeobrażeniami generacyjnymi, które już w swojej istocie wymagają nowych rozwiązań w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi (ZZL), wyłoniło się zjawisko nazywane z angielska *gig economy*, polegające na zwiększonym zainteresowaniu krótkoterminowymi elastycznymi formami pracy nie tylko pracodawców, jak to dotychczas bywało, ale teraz i pracobiorców [Backhaus 2016, s. 199], a co więcej – nie tylko pracowników wykonawczych, ale też coraz częściej kadry menedżerskiej.

Kolejny powód skupienia uwagi na kształtowaniu marki pracodawcy to lepsza sytuacja na rynku pracy z perspektywy pracownika, spowodowana niskim poziomem bezrobocia w Europie [European Commission 2017], a w Polsce dostrzegalna nawet dominacja rynku pracy pracownika. W odpowiedzi organizacje poszukują coraz bardziej wyszukanych metod zwiększających ich atrakcyjność jako pracodawcy. Działania kierowane są wobec kandydatów do pracy, osób aktualnie zatrudnionych,

a nawet byłych pracowników [Sidor-Rządowska 2015]. Z tego też względu kształtowanie marki pracodawcy nabiera szczególnego znaczenia i rozpatrywane jest jako obszar strategicznego ZZL [Cascio, Graham 2016], wobec którego organizacje mogą formułować własne strategie w powiązaniu ze strategiami biznesowymi [Sparrow, Otaye 2015, s. 2].

Na tym tle z o wiele bardziej skomplikowaną sytuacją mają do czynienia przedsiębiorstwa międzynarodowe, których jednostki zlokalizowane są w różnych krajach. Rzecz idzie nie tylko o odmienne uwarunkowania otoczenia zewnętrznego tych jednostek [Brewster i in. 2016], ale też o kierunek bezpośrednich inwestycji zagranicznych, czy jest on z kraju o wyższym czy o niższym poziomie rozwoju, albo też z kraju o podobnych lub odmiennych cechach kulturowych, czy w końcu z kraju o bogatych lub skromnych doświadczeniach w tej dziedzinie. Są to zmienne, które w zasadniczy sposób mogą różnicować przedsiębiorstwa międzynarodowe ze względu na ich pochodzenie [Götz 2014; Trąpczyński 2015]. Warto w tym miejscu zauważyć, że dorobek literatury na temat ZZL, w tym kształtowania marki pracodawcy w przedsiębiorstwach międzynarodowych, jest imponujący, ale problem w tym, że dotyczy on głównie podmiotów, które powstały w innych krajach. Niewiele natomiast wiadomo na temat praktyk w tym obszarze w polskich zinternacjonalizowanych przedsiębiorstwach.

W tym kontekście głównym celem artykułu jest identyfikacja i analiza potencjalnych prawidłowości, jakie mogą występować w relacji między budowaniem marki pracodawcy przez polskie przedsiębiorstwa funkcjonujące na rynkach międzynarodowych a ich wybranymi charakterystykami i stosowanymi strategiami generycznymi. Osiągnięciu tego celu ma służyć prezentacja ustaleń, jakie zostały dokonane w wyniku przeprowadzonych badań empirycznych, stanowiących część większego projektu badawczego finansowanego przez Narodowe Centrum Nauki¹.

Mając na względzie ograniczenia wydawnicze, dalsza część artykułu przyjmie następującą strukturę. W pierwszej kolejności zostanie wyjaśniona zasadnicza terminologia oraz podstawowe założenia koncepcyjne przyjęte w projekcie. Następnie omówiona zostanie metodyka przeprowadzonych badań empirycznych, charakterystyka próby badawczej oraz uzyskane wyniki badań. Na zakończenie sformułowane zostaną wnioski podsumowujące.

2. Przyjęte założenia terminologiczne i koncepcyjne

W literaturze przedmiotu autorzy w różnoraki sposób objaśniają pojęcie kształtowania marki pracodawcy, czasem skupiając się bardziej na jego ujęciu czynnościowym, a czasem procesowym (zob. [Theurer i in. 2018, s. 156; Kozłowski 2016, s. 13]). W prezentowanym projekcie badawczym kształtowanie marki pracodawcy (nazy-

¹ Projekt o nr 2016/23/B/HS4/00686, zatytułowany *Zasoby ludzkie jako strategiczny czynnik konkurencyjności firm realizujących bezpośrednie inwestycje zagraniczne*.

wane też zamiennie budowaniem marki pracodawcy) zdefiniowano jako zbiór działań podejmowanych przez organizację na wewnętrznym i zewnętrznym rynku pracy z zamiarem wypromowania, wyróżnienia i zachowania swojego wizerunku atrakcyjnego i preferowanego pracodawcy, a zatem ukierunkowanych na obecnych i potencjalnych pracowników po to, aby pozyskiwać i zatrzymywać w organizacji odpowiednich ludzi, a tym samym realizować cele organizacji. W kontekście dominującego dzisiaj w kraju rynku pracownika można by dodać, że chodzi o to, aby stać się pracodawcą z wyboru.

W przyjętej perspektywie badawczej założono, że budowanie marki pracodawcy jest jedną z subfunkcji ZZL, o tyle specyficzną, że w znacznym zakresie komponują ją elementy stanowiące składowe innych obszarów subfunkcjonalnych lub też będących takimi obszarami (por. [Wojtaszczyk 2012; Armstrong, Taylor 2014; Prajapati, Patel 2017]). Badaniem objęto 14 takich elementów, które zostały wymienione w dalszej części artykułu w tabeli 5. Nie rozstrzygając na tym etapie o ich indywidualnej wadze, warto jednak podnieść kwestię mediów społecznościowych, które są dzisiaj traktowane jako podstawowe narzędzie budowania marki pracodawcy (zob. też [Sivertzen i in. 2013; Szymańska i in. 2016]).

W rozwiązaniach modelowych przyjmuje się, że działania w obszarze ZZL powinny być logicznie powiązane ze strategiami organizacyjnymi. Związki ZZL ze strategią ogólną przedsiębiorstwa mogą mieć rozmaity charakter. Literaturowych propozycji w tym względzie jest bardzo dużo. W takim klasycznym i ogólnym ujęciu wskazuje się, że za punkt wyjścia do formułowania określonych działań personalnych (w tym związanych z budowaniem marki pracodawcy) można przyjmować jedną z trzech strategii ogólnych organizacji (tzw. strategii generycznych), tj. strategię rozwoju (nazywaną też wzrostu), strategię stabilizacji (ukierunkowaną na utrzymanie i obronę pozycji) oraz strategię redukcji (np. kosztów, działalności, zatrudnienia, ukierunkowaną na outsourcing itp.) (zob. też: [Hunger, Wheelen 1984; Janowska 2010, s. 24-25; Thomas i in. 2013]), a zatem stanowiących element kanonu akademickich podręczników do zarządzania. W badaniach przyjęto, że o ile takie strategie mogą stanowić bazę dla racjonalnie podejmowanych decyzji w zakresie budowania marki pracodawcy, o tyle jednak ze względu na ich ogólny charakter należy raczej przyjąć, że są ważnym czynnikiem kontekstowym.

Strategie generyczne stanowią też kontekst dla wyników osiągniętych przez przedsiębiorstwo, w tym dotyczących relacji między strategiami biznesowymi, działaniami podejmowanymi w ZZL oraz otrzymywanymi rezultatami [Paauwe, Farndale 2017]. Z całej palety różnych możliwości do badania wybrano cztery obszary, które poddano ocenie ze względu na osiągnięte wyniki przedsiębiorstw, tj. finanse, jakość produktów/usług, innowacyjność oraz ZZL. Osobnym przedmiotem zainteresowania było znaczenie budowania marki pracodawcy dla osiągniętych wyników przez przedsiębiorstwo. Nie jest to zagadnienie nowe, gdyż były już na ten temat prowadzone różne badania [Backhaus, Tikoo 2004; Robertson, Khatibi 2013], ale nie dotyczyły one polskich przedsiębiorstw działających za granicą.

Realizowanie strategii biznesowych oraz osiągnięcie zamierzonych wyników organizacyjnych uzależnione jest m.in. od posiadanych zasobów ludzkich [Kearns 2010], które mogą być traktowane jako czynnik konkurencyjności przedsiębiorstwa. Taki pogląd w ramach teorii zasobowych występuje w literaturze już od prawie 30 lat [Barney 1991; Dyer 1993; Wright i in. 1993; Becker i in. 2001; Huselid, Becker 2011], a jego uzasadnienie znajduje się nie tylko w racjonalnie formułowanych koncepcjach teoretycznych, ale też uzyskiwanych wynikach badań empirycznych [Ingham 2007; Mayo 2012; Juchnowicz (red.) 2014; Delery, Roumpi 2017]. Opierając się na argumentacji przytaczanej w literaturze przedmiotu, warto też poczynić pewne rozróżnienie w strukturze czynnika ludzkiego na pracowników wykonawczych i kadre kierowniczą ze względu na choćby wymagane od nich kompetencje [Sienkiewicz 2014; Przytuła 2014; Stor 2014; Kupczyk, Stor 2017] i przypisywane im zakres odpowiedzialności oraz wagi skutków podejmowanych przez nich decyzji i działań [Karaszewski 2013; Latusek-Jurczak 2014; Stor, Suchodolski 2016], co zostało uwzględnione w omawianych w dalszej części badaniach empirycznych.

Mając na względzie, że podmiotem zainteresowania w tym artykule są przedsiębiorstwa międzynarodowe, należy zauważyć, że centrale takich korporacji mogą w różnym stopniu wpływać na kształtowanie marki pracodawcy w jednostkach zagranicznych poprzez stosowanie odpowiednio praktyk centralizacyjnych lub decentralizacyjnych [*Workforce Analytics Report...* 2016]. To z kolei może determinować preferencje organizacji co do kierunku i intensywności przepływu wiedzy między centralą korporacji a jej jednostkami lokalnymi [Pocztowski (red.) 2015; Przytuła 2016]. W literaturze przedmiotu wskazuje się, że zwiększona centralizacja decyzyjna oraz kierunek przepływu wiedzy głównie od centrali do jednostki zagranicznej jest częściej spotykany w tych przedsiębiorstwach, które posiadają przeważające udziały w strukturze własnościowej jednostek zagranicznych [Beugelsdijk i in. 2018]. Jak pokazują dotychczasowe badania, polscy inwestorzy preferują samodzielne prowadzenie działalności gospodarczej poza granicami kraju i zdecydowana większość podmiotów bezpośredniego inwestowania, utworzonych na rynkach zagranicznych przez polskich inwestorów, przyjmuje formę przedsiębiorstwa zależnego [Karaszewski 2013].

Z innych determinantów, mających znaczenie dla badanego fragmentu rzeczywistości, warto wziąć pod uwagę stopień internacjonalizacji przedsiębiorstwa i wskaźnik jego rozpiętości geograficznej [*United Nations Conference...* 1998; *World Investment Report...* 2015; Duda 2017], gdyż to pokazuje skalę prowadzonej działalności gospodarczej w powiązaniu z zasięgiem podejmowanych decyzji zarządczych i poziomem skomplikowania wdrażanych rozwiązań praktycznych.

3. Metodyka przeprowadzonych badań empirycznych

W przeprowadzanych badaniach empirycznych główny problem badawczy stanowiło ustalenie, czy istnieją jakieś prawidłowości w relacji między budowaniem marki pracodawcy przez polskie przedsiębiorstwa funkcjonujące na rynkach międzynarodowych a ich wybranymi charakterystykami i stosowanymi strategiami generycznymi.

Podmiotem zainteresowania były zatem niefinansowe organizacje gospodarcze z przeważającym udziałem kapitału polskiego, które posiadały co najmniej jedną jednostkę zagraniczną powstałą w rezultacie bezpośredniej inwestycji zagranicznej, a ich centrala znajdowała się w Polsce. Dla określenia tego rodzaju podmiotów przyjęto termin polskie przedsiębiorstwa międzynarodowe (lub zamiennie: polskie przedsiębiorstwa realizujące bezpośrednie inwestycje zagraniczne albo też polskie przedsiębiorstwa działające na rynkach międzynarodowych).

Ze względu na przedmiot zainteresowania szczegółowe pytania badawcze sformułowano w następujący sposób:

1) Jakie strategie o charakterze generycznym były stosowane w praktyce badanych organizacji w skali globalnej?

2) Jak przedsiębiorstwa oceniają swoje wyniki w porównaniu z przedsiębiorstwami o podobnej działalności? Czy są w tym zakresie jakieś różnice ze względu na rodzaj stosowanych strategii generycznych?

3) Jaką ocenę uzyskuje czynnik ludzki jako czynnik konkurencyjności przedsiębiorstwa względem głównych konkurentów na rynku? Czy są w tym zakresie jakieś różnice ze względu na rodzaj stosowanych strategii generycznych?

4) Jakie charakterystyki w zakresie centralizacji/decentralizacji działań, kierunku przepływu wiedzy oraz poziomu rozwiązań przyjmuje budowanie marki pracodawcy jako zmienna kształtująca wyniki przedsiębiorstwa? Czy są w tym zakresie jakieś różnice ze względu na rodzaj stosowanych strategii generycznych?

5) Jaki jest stan poziomu poszczególnych rozwiązań komponujących budowanie marki pracodawcy w skali globalnej w porównaniu z najlepszymi praktykami na świecie?

Z kolei przedmiotem szczegółowej analizy korelacyjnej uczyniono następujące hipotezy:

- H_1 : Im wyższa ocena zasobów ludzkich jako czynnika konkurencyjności firmy, tym wyższy poziom zaawansowania budowania marki pracodawcy.
- H_2 : Im wyższy wskaźnik internacjonalizacji przedsiębiorstwa, tym wyższy poziom zaawansowania budowania marki pracodawcy.
- H_3 : Im wyższy wskaźnik rozpiętości geograficznej przedsiębiorstwa, tym wyższy poziom zaawansowania budowania marki pracodawcy.
- H_4 : Im większy udział firmy matki w strukturze własnościowej jednostki zagranicznej, w tym mniejszym stopniu decyzje strategiczne w obszarze budowania marki pracodawcy zapadają na poziomie jednostki lokalnej.

Badania zostały przeprowadzone na próbie 200 przedsiębiorstw w okresie 4-16.02.2018 roku za pomocą metod CATI oraz CAWI. Respondenci byli proszeni o udzielenie odpowiedzi na pytania dotyczące ostatnich 2 lat (2016-2017).

4. Charakterystyka badanej populacji przedsiębiorstw

Populację badanych organizacji, jak już wspomniano, stanowiło 200 polskich przedsiębiorstw międzynarodowych² o różnym profilu działalności gospodarczej (zob. tab. 1), chociaż nie każdy z sektorów gospodarki wg EKD³ był przez nie reprezentowany.

Tabela 1. Struktura próby badawczej ze względu na rodzaj działalności centrali w Polsce wg EKD

Rodzaj działalności	Procent przedsiębiorstw
A. Rolnictwo, leśnictwo i rybołówstwo	1
B. Górnictwo i działalność wydobywcza	2
C. Przetwórstwo przemysłowe	36
D. Zaopatrywanie w energię elektryczną, gaz, parę wodną i powietrze do układów klimatyzacyjnych	1
E. Dostawa wody, gospodarowanie ściekami i odpadami oraz rekultywacja	0
F. Budownictwo	18
G. Handel hurtowy i detaliczny, naprawa pojazdów samochodowych i motocykli	11
H. Transport i gospodarka magazynowa	5
I. Hotelarstwo i gastronomia	0
J. Informacja i komunikacja	1
K. Działalność finansowa i ubezpieczeniowa	0
L. Obsługa rynku nieruchomości	0
M. Działalność profesjonalna, naukowa i techniczna	13
N. Usługi administracyjne i działalność wspierająca	1
P. Edukacja	0
Q. Opieka zdrowotna i pomoc społeczna	0
R. Sztuka, rozrywka i rekreacja	4
X. Inne	11

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Próba badawcza była też zróżnicowana pod względem długości okresu funkcjonowania przedsiębiorstw na rynku, ich wielkości mierzonej liczbą zatrudnionych oraz struktury własnościowej akcji lub zasobów jednostki zagranicznej, które znajdowały się pod ich kontrolą jako przedsiębiorstwa macierzystego (zob. tab. 2). Należy jednak zauważyć, że zdecydowana większość badanych podmiotów (92%) charakteryzowała się wieloletnim okresem prowadzenia działalności gospodarczej, przynależała do kategorii średnich i dużych przedsiębiorstw (91%), a udział własnościowy w podmiotach zagranicznych w większości wypadków był przeważający (91%).

² Dobór próby miał charakter celowy ze względu na przyjęte kryteria.

³ EKD – Europejska Klasyfikacja Działalności.

Tabela 2. Struktura próby badawczej wg wieku, wielkości i udziałów własnościowych przedsiębiorstw

Okres funkcjonowania przedsiębiorstwa	Liczba lat	Procent przedsiębiorstw
	do 2	0
	3-5	2
	6-10	6
	11-20	50
	> 20	42
Wielkość przedsiębiorstwa wg liczby zatrudnionych	Liczba zatrudnionych	Procent przedsiębiorstw
	do 9	1
	10-49	8
	50-249	23
	> 249	68
Udziały własnościowe przedsiębiorstwa w jednostkach zagranicznych	Procent akcji lub zasobów jednostki zagranicznej będących pod kontrolą przedsiębiorstwa macierzystego	Procent przedsiębiorstw
	do 10,00%	0
	10,01-50%	9
	50,01-99,99%	54
	100%	37

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Tabela 3. Struktura próby badawczej wg liczby jednostek organizacyjnych i krajów goszczących

Wyodrębnione jednostki organizacyjne	Średnia liczba wyodrębnionych jednostek ogółem	12,7
	Średnia liczba jednostek zagranicznych	7,8
Kraje goszczące jednostki zagraniczne	Średnia liczba krajów goszczących jednostki zagraniczne	3,7

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Tabela 4. Struktura próby badawczej wg poziomu internacjonalizacji, rozpiętości geograficznej i sposobu utworzenia jednostki zagranicznej

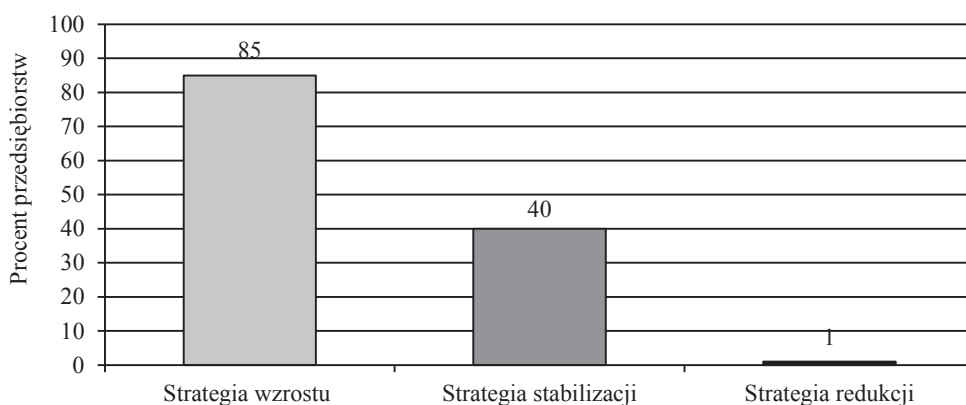
Wskaźnik internacjonalizacji*	Średnia wskaźnika internacjonalizacji	60,4
Wskaźnik rozpiętości geograficznej**	Średnia wskaźnika rozpiętości geograficznej	11,9
Sposób powstania jednostki zagranicznej	Tworzona od podstaw (greenfield)	92%
	Przejęcie innego podmiotu (brownfield)	8%
*Wskaźnik internacjonalizacji (WI) mierzony jest za pomocą następującego wzoru: $WI = \frac{JZ}{JO} \times 100$ gdzie: JZ – liczba jednostek zagranicznych; JO – liczba wyodrębnionych jednostek ogółem.		
** Wskaźnik rozpiętości geograficznej (WRG) mierzony jest za pomocą następującego wzoru: $WRG = \sqrt[3]{WI \times KG}$ gdzie: KG – liczba krajów goszczących; WI – wskaźnik internacjonalizacji.		

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Przeciętne przedsiębiorstwo w próbie badawczej miało średnio około 8 jednostek zagranicznych, a swoją działalność prowadziło średnio w około 4 różnych krajach (zob. tab. 3). Jego wskaźnik internacjonalizacji średnio wynosił 60,4, a wskaźnik rozpiętości geograficznej 11,9. Warto przy tym podkreślić, że w badanej populacji uwiadczenia się pewna wyraźna preferencja tworzenia jednostek zagranicznych od podstaw (92%) niż przejmowanie innego podmiotu za granicą (zob. tab. 4).

5. Uzyskane wyniki badań empirycznych

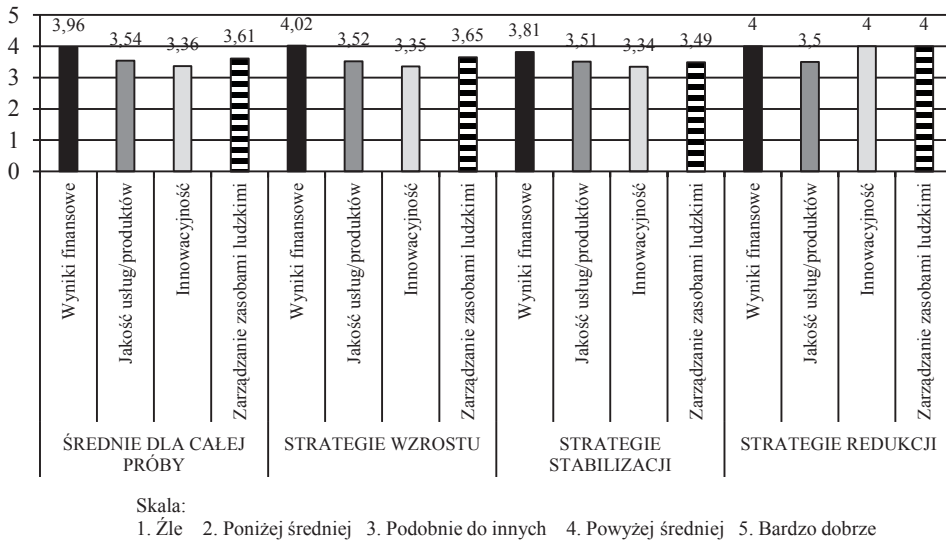
Mając na względzie, że przedsiębiorstwa mogą w tym samym czasie realizować różne strategie biznesowe, choćby w różnych jednostkach zagranicznych, dano respondentom możliwość wielokrotnego wyboru w tym zakresie. Zgromadzone dane wskazują, że w ciągu ostatnich dwóch lat przeważająca większość przedsiębiorstw (85%) realizowała strategie wzrostu (w tym ekspansji rynkowej), a w dalszej kolejności strategie stabilizacji (40%). Strategie redukcji zgłosił zaledwie 1% respondentów (zob. rys. 1).



Rys. 1. Generyczne strategie biznesowe realizowane w skali globalnej (generalnie przez wszystkie jednostki – możliwy wybór wielokrotny)

Źródło: własne badania empiryczne.

Przyjmując za kryteria ewaluacji wskaźniki finansowe, jakości usług/produktów, innowacyjności oraz zarządzania zasobami ludzkimi, zdecydowana większość przedsiębiorstw, pozytywnie oceniła swoje wyniki w porównaniu z innymi przedsiębiorstwami działającymi w tym samym sektorze. W rezultacie zastosowania 5-stopniowej skali (zob. rys. 2) okazało się, że bez względu na rodzaj stosowanej strategii generycznej wyniki finansowe przedsiębiorstw są często powyżej średniej, a osiągnięcia w pozostałych obszarach są podobne lub lepsze od konkurentów.

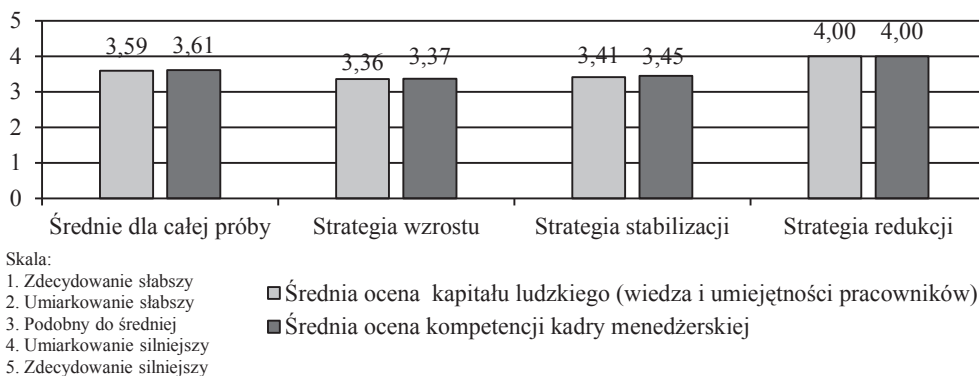


Rys. 2. Samoocena wyników uzyskiwanych przez przedsiębiorstwo w porównaniu z przedsiębiorstwami o podobnej działalności wg strategii generycznych

Źródło: własne badania empiryczne.

Do ciekawych spostrzeżeń prowadzi też analiza danych dotyczących oceny czynnika ludzkiego jako czynnika konkurencyjności przedsiębiorstw względem głównych konkurentów na rynku (zob. rys. 3). Przypomnijmy, iż w badaniu przyjęto, że składają się na niego zarówno wiedza i umiejętności pracowników, jak i kompetencje kadry menedżerskiej. Ocena tego czynnika jest generalnie wyższa od średniej u konkurencji, przy czym drugi z wymienionych komponentów uzyskuje nieznacznie lepsze noty od pierwszego. Ponadto oba komponenty są nieco wyżej oceniane w przedsiębiorstwach realizujących strategię stabilizacji niż strategię wzrostu. Co prawda najwyższą ocenę przypisano im w przedsiębiorstwach realizujących strategię redukcji, ale też tego rodzaju organizacje stanowią zaledwie 1% badanych podmiotów.

Dokonane dotychczas ustalenia prowadzą do wniosku, że polskie przedsiębiorstwa działające na rynkach zagranicznych generalnie dobrze sobie radzą, o czym świadczą rodzaje realizowanych przez nie strategii, pozytywne oceny wyników ich działalności w różnych obszarach funkcjonowania oraz posiadanie zasobów pracowniczych i menedżerskich stanowiących istotny czynnik konkurencyjności. Ze względu jednak na główny przedmiot zainteresowania w tym artykule powstaje pytanie, jak postrzegane jest w tym kontekście budowanie marki pracodawcy i jaką rolę przypisują mu organizacje ze względu na osiągnięte wyniki i realizowane strategię. Zgromadzone w tym zakresie dane empiryczne zaprezentowano na rysunku 4. Ich analiza wskazuje, że bez względu na rodzaj realizowanej strategii generycznej

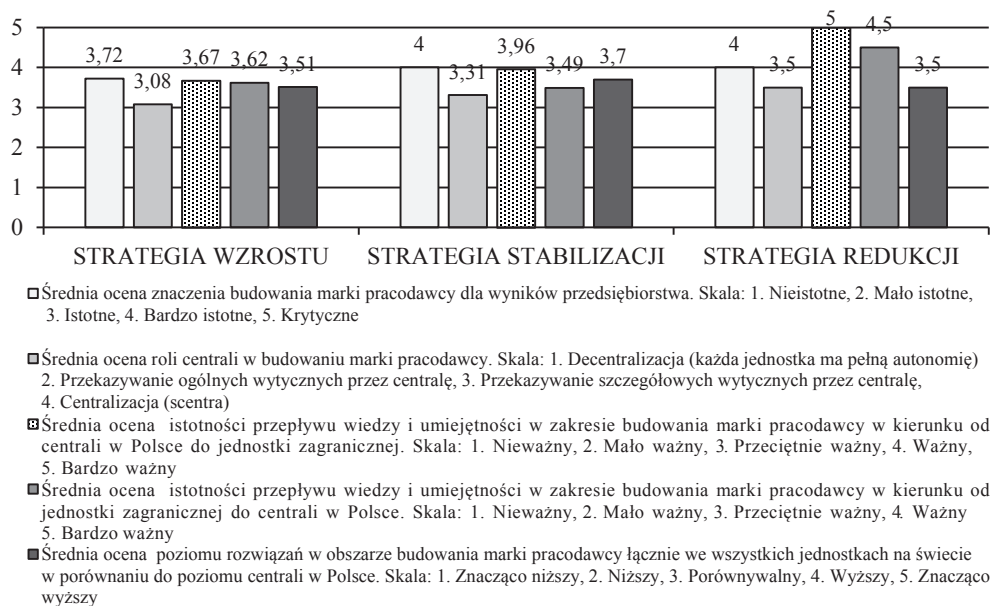


Rys. 3. Średnia ocen czynnika ludzkiego jako czynnika konkurencyjności przedsiębiorstwa względem głównych konkurentów na rynku wg strategii generycznych

Źródło: własne badania empiryczne.

budowanie marki pracodawcy ma bardzo istotne znaczenie dla wyników osiągniętych przez przedsiębiorstwo. W konsekwencji centrale w Polsce przekazują swoim jednostkom zagranicznym dosyć szczegółowe wytyczne dotyczące działań w tym obszarze, przy czym wyraźnie wyższy poziom scentralizowania występuje wtedy, gdy realizowane są strategie stabilizacji i redukcji niż wzrostu. Ponadto, o ile centrale otwarte są na pozyskiwanie od jednostek lojalnych wiedzy i umiejętności w zakresie budowania marki pracodawcy, o tyle jednak wyżej ceniony jest ich przepływ w odwrotnym kierunku. Warto zwrócić też uwagę, że poziom rozwiązań w omawianym obszarze w jednostkach zagranicznych oceniany jest między wartościami 3,5 a 3,7, co oznacza, że jest on między *porównywalny do centrali* a *wyższy* na zastosowanej skali. Można zatem skonstatować, że skoro przepływ wiedzy i umiejętności jest dwukierunkowy, to polska firma macierzysta podejmuje działania centralizujące budowanie marki pracodawcy nie z pobudek etnocentrycznych, ale głównie nadzorczo-kontrolnych.

Natomiast co do poziomu rozwiązań w zakresie budowania marki pracodawcy rozpatrywanych łącznie we wszystkich jednostkach polskich przedsiębiorstw międzynarodowych, to analizie poddano ocenę 14 elementów komponujących, co zostało pokazane w tabeli 5. Respondenci dokonywali tutaj samooceny, w której za punkt wyjścia przyjmowali najlepsze praktyki na świecie. Na szczególną uwagę w tym zestawieniu zasługuje wysoka ocena takich elementów, jak: podejmowanie starań, aby być pracodawcą z wyboru – z wynikiem 4,2; otwarta i spójna komunikacja z pracownikami – z oceną 3,65 oraz przemyślane działania ukierunkowane na przyciąganie i zatrzymywanie talentów w organizacji – z notą 3,64. Pewnym zaskoczeniem w dobie cyfryzacji, zwiększającej się roli nowych technologii komunika-



Rys. 4. Budowanie marki pracodawcy jako zmienna kształtująca wyniki przedsiębiorstwa wg strategii generycznych

Źródło: własne badania empiryczne.

cyjnych oraz mediów społecznościowych jest ocena 3,29 uzyskana przez wykorzystywanie nowych technologii do kreowania pożądanej marki pracodawcy. Co prawda taki wynik oznacza poziom nieco ponadprzeciętny – zgodnie z przyjętą skalą oceny – ale jest on najniższy w całym zbiorze zgromadzonych ocen.

Na zakończenie tej części artykułu zostaną zaprezentowane wyniki z dokonanej weryfikacji hipotez. I tak w celu zweryfikowania hipotez H_1 , H_2 oraz H_3 wykorzystano korelację Pearsona, zakładając ilościowy poziom pomiaru sprawdzanych zmiennych, przy przyjętym poziomie istotności $p = 0,05$. Rezultaty testu korelacji dla tych hipotez zaprezentowano w tabeli 6. Natomiast do zweryfikowania hipotezy H_4 użyto testu niezależności chi-kwadrat, który pozwala na stwierdzenie zależności między zmiennymi nominalnymi. W tym celu zmienne z pytania o rolę centrali w budowaniu marki pracodawcy zostały zrekodowane: kody 1 i 2 oznaczają decentralizację, a 3 i 4 centralizację. Uzyskane wyniki znajdują się w tabeli 7.

Przeprowadzone testy korelacji prowadzą zatem do odrzucenia hipotez H_1 , H_2 oraz H_4 . Nie zidentyfikowano bowiem zależności między oceną zasobów ludzkich jako czynnika konkurencyjności a poziomem zaawansowania budowania marki pracodawcy, między wskaźnikiem internacjonalizacji a poziomem budowania marki pracodawcy oraz między wielkością udziału własnościowego firmy matki w jedno-

Tabela 5. Ocena poziomu rozwiązań w zakresie budowania marki pracodawcy stosowanych łącznie we wszystkich jednostkach lokalnych w porównaniu z najlepszymi praktykami na świecie

Elementy komponujące budowanie marki pracodawcy	Procent wskazań wg wyboru dokonanego na skali oceny					Średnia oceny
	1. bardzo niski	2. niski	3. przeciętny	4. wysoki	5. bardzo wysoki	
1. Podejmowanie starań, aby być pracodawcą z wyboru	0	0	9	62	29	4,20
2. Otwarta i spójna komunikacja z pracownikami	0	1	42	48	9	3,65
3. Przemysłane działania ukierunkowane na przyciągnięcie i zatrzymanie talentów w organizacji	0	1	44	45	10	3,64
4. Jasne i klarowne oczekiwania względem wyników pracy	0	1	46	45	9	3,61
5. Kształtowanie inspirującego przywództwa wśród kadry menedżerskiej	0	1	42	55	3	3,60
6. Elastyczne i innowacyjne benefity pracownicze	0	2	44	47	8	3,60
7. Informacje na temat wizji, misji, wartości i celów przedsiębiorstwa na stronie firmowej (www)	0	3	43	48	7	3,60
8. Kształtowanie kultury promującej doskonalenie i rozwój	0	0	48	47	6	3,58
9. Wdrażanie rozwiązań z zakresu społecznej odpowiedzialności	0	2	45	47	7	3,58
10. Dbanie o fizyczną atrakcyjność miejsca pracy	0	2	48	44	7	3,56
11. Pomiar atrakcyjności firmy jako pracodawcy	0	1	47	46	5	3,56
12. Programy rozwoju talentów	0	4	51	40	6	3,48
13. Akcje na uczelniach: targi pracy, wykłady, prezentacje, spotkania ze studentami, webinaria, wideoseminaria, ulotki, broszury, plakaty	3	6	45	42	3	3,40
14. Wykorzystywanie nowych technologii do kreowania pożądanej marki pracodawcy	3	2	63	28	3	3,29

Źródło: własne badania empiryczne.

Tabela 6. Wyniki testu korelacji dla poziomu zaawansowania budowania marki pracodawcy, oceny kapitału ludzkiego oraz wskaźników internacjonalizacji i rozpiętości geograficznej

Testowana hipoteza	Zmienne	Poziom zaawansowania budowania marki pracodawcy			Weryfikacja hipotezy
		Wartość współczynnika korelacji Pearsona	Istotność współczynnika	Czy współczynnik różni się istotnie od 0?	
H ₁	Ocena kapitału ludzkiego jako czynnik konkurencyjności	0,089	0,208	NIE	Negatywna
H ₂	Wskaźnik internacjonalizacji	0,114	0,109	NIE	Negatywna
H ₃	Wskaźnik rozpiętości geograficznej	0,193	0,006	TAK	Pozytywna

Tabela 7. Wyniki testu korelacji dla centralizacji/decentralizacji działań w budowaniu marki pracodawcy i struktury własnościowej jednostek zagranicznych

Testowana hipoteza	Zmienne		Procent akcji lub zasobów będących pod kontrolą przedsiębiorstwa macierzystego			Istotność testu chi-kwadrat	Weryfikacja hipotezy
			Do 50% N = 19	50,01-99,99% N = 107	100% N = 64		
H ₄			Uśredniona ocena typowego podejścia centrali do jednostek zagranicznych			0,974	Negatywna
	Rola centrali w budowaniu marki pracodawcy na poziomie lokalnym	decentralizacja	5%	5%	5%		
		centralizacja	95%	95%	95%		

Źródło: własne badania empiryczne.

stce zagranicznej a poziomem centralizacji/decentralizacji. Jednakże przeprowadzone analizy korelacyjne uprawniają do przyjęcia hipotezy H₃, stanowiącej o tym, że im wyższy wskaźnik rozpiętości geograficznej przedsiębiorstwa tym wyższy poziom zaawansowania budowania marki pracodawcy.

6. Podsumowanie i wnioski końcowe

W świetle dokonanych ustaleń badawczych należy uznać, że cel artykułu został osiągnięty. Udało się bowiem zidentyfikować i przeanalizować pewne prawidłowości występujące między budowaniem marki pracodawcy przez polskie przedsiębiorstwa międzynarodowe a ich wybranymi charakterystykami i stosowanymi strategiami generycznymi. Za pomocą statystyk opisowych ustalono, jak ze względu na stosowane strategie generyczne rozkładają się oceny: wyników badanych organizacji w porównaniu z przedsiębiorstwami o podobnej działalności, czynnika ludzkiego jako czynnika konkurencyjności przedsiębiorstwa względem głównych konkurentów na rynku oraz poszczególnych rozwiązań komponujących budowanie marki pracodawcy w skali globalnej w porównaniu z najlepszymi praktykami na świecie. Ponadto udało się też dokonać analizy wybranych charakterystyk w zakresie centralizacji/decentralizacji działań, kierunku przepływu wiedzy oraz poziomu rozwiązań determinujących budowanie marki pracodawcy jako zmiennej kształtującej wyniki przedsiębiorstwa. Przeprowadzono też weryfikację hipotez badawczych, która pozwala sformułować wniosek, że w polskich przedsiębiorstwach międzynarodowych zwiększaniu wskaźnika rozpiętości geograficznej sprzyja zwiększanie poziomu zaawansowania budowania marki pracodawcy. Może to sugerować, że zwiększająca się

liczebnie różnorodność krajów funkcjonowania przedsiębiorstwa pozytywnie wpływa na jakość rozwiązań podejmowanych w obszarze kształtowania marki pracodawcy.

Przeprowadzone badania wykazują jednak pewne ułomności. Z pewnością należy do nich zaliczyć brak w próbie badawczej reprezentantów niektórych rodzajów działalności gospodarczej. Ponadto generalizowanie wniosków analitycznych względem przedsiębiorstw stosujących strategię redukcji zdaje się nieco dyskusyjne ze względu na nikły udział procentowy tego rodzaju organizacji w próbie badawczej. Stąd też sformułowane spostrzeżenia siłą rzeczy muszą być zawężone. Mając jednak na względzie, że badania dotyczyły stanu rzeczy, jaki miał miejsce w ciągu ostatnich dwóch lat, a który przecież pod względem koniunktury gospodarczej był pozytywnie oceniany, trudno oczekiwać innej struktury próby badawczej.

Mimo tych ograniczeń zaprezentowane wyniki badań mają pewien walor poznawczy, szczególnie w odniesieniu do praktyk polskich przedsiębiorstw międzynarodowych w obszarze kształtowania marki pracodawcy. Przeprowadzone studia literaturowe wykazały bowiem, że tego rodzaju problematyka była dotychczas słabo eksplorowana badawczo. Uzyskane wyniki badań umożliwiają też wypełnienie pewnej luki badawczej odnośnie do weryfikacji zakładanych związków między określonymi cechami polskich przedsiębiorstw międzynarodowych a ich praktyką budowania marki pracodawcy i postrzegania roli czynnika ludzkiego w osiągnięciu wyników przedsiębiorstwa.

Literatura

- Ambler T., Barrow S., 1996, *The employer brand*, Journal of Brand Management, no. 4.
- Armstrong M., Taylor S., 2014, *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*, Kogan Page, London.
- Backhaus K., 2016, *Employer branding revisited*, Organization Management Journal, vol. 13, no. 4.
- Backhaus K., Tikoo S., 2004, *Conceptualizing and researching employer branding*, Career Development International, vol. 9, issue 5.
- Barney J., 1991, *Firm resources and sustained competitive advantage*, Journal of Management, vol. 17.
- Becker B.E., Huselid M.A., Ulrich D., 2001, *The HR Scorecard: Linking People, Strategy, and Performance*, Harvard Business School Press, Boston.
- Beugelsdijk S., Kostova T., Kunst V. E., Spadafora E., Essen M., 2018, *Cultural distance and firm internationalization: A meta-analytical review and theoretical implications*, Journal of Management, vol. 44, no. 1.
- Brewster C., Dickmann M., Sparrow P. (eds.), 2016, *International Human Resource Management. Contemporary HR Issues in Europe*, Taylor & Francis, New York.
- Cascio W.F., 2014, *Leveraging employer branding, performance management and human resource development to enhance employee retention*, Human Resource Development International, vol. 17, no. 2.
- Cascio W.F., Graham B.Z., 2016, *New strategic role for HR: Leading the employer-branding process*, Organization Management Journal, vol. 13, no. 4.
- Delery J.E., Roumpi D., 2017, *Strategic human resource management, human capital and competitive advantage: Is the field going in circles?*, Human Resource Management Journal, vol. 27, no. 1.

- Duda J., 2017, *Internacjonalizacja polskich mikro- i małych przedsiębiorstw w procesie integracji europejskiej i globalizacji*, Wydawnictwo Difin, Warszawa.
- Dyer L., 1993, *Human Resources As a Source of Competitive Advantage*, Cornell University ILR School, Ithaca, New York.
- European Commission, 2017, *Employment and social developments in Europe*, Annual Review, Directorate-General for Employment, Social Affairs and Inclusion.
- Götz M., 2014, *Polskie bezpośrednie inwestycje za granicą. Metodologia teorii ugruntowanej*, Instytut Zachodni, Poznań.
- Hunger J.D., Wheelen T.L., 1984, *Strategic Management*, Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey.
- Huselid M.A., Becker B.E., 2011, *Bridging micro and macro domains: Workforce differentiation and strategic human resources management*, Journal of Management, vol. 37, no. 2.
- Ingham J., 2007, *Strategic Human Capital Management: Creating Value Through People*, Elsevier/ Butterworth-Heinemann, Amsterdam.
- Janowska Z., 2010, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Juchnowicz M. (red.), 2014, *Zarządzanie kapitałem ludzkim. Procesy – narzędzia – aplikacje*. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Karaszewski W., 2013, *Aktywność inwestycyjna polskich przedsiębiorstw za granicą*, PWE, Warszawa.
- Kearns P., 2010, *HR Strategy: Creating Business Strategy with Human Capital*, Elsevier, Amsterdam.
- Kozłowski M., 2016, *Employer branding. Budowanie wizerunku pracodawcy krok po kroku*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa.
- Kupczyk T., Stor M., 2017, *Competency Management. Theory, Research and Business practice*, Wyższa Szkoła Handlowa, Wrocław.
- Latusek-Jurczak D., 2014, *Polskie przedsiębiorstwa w Dolinie Krzemowej. Raport z badań*, Wydawnictwo Poltext, Warszawa.
- Mayo A., 2012, *Human Resources or Human Capital? Managing People as Assets*, Routledge, New York.
- Paauwe J., Farndale E., 2017, *Strategy, HRM, and Performance. A Contextual Approach*, Oxford University Press, New York.
- Pocztowski A. (red.), 2015, *Zarządzanie zasobami ludzkimi na rynkach międzynarodowych*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa.
- Prajapati A., Patel N.K., 2017, *Empirical study of factors affecting employer branding*, Journal of Strategic Human Resource Management, vol. 6, issue 2.
- Przytuła S., 2014, *Zarządzanie kadrą ekspatriantów w filiach przedsiębiorstw międzynarodowych w Polsce*, CeDeWu, Warszawa.
- Przytuła S., 2016, *Bariery i dysfunkcje w transferze wiedzy pomiędzy centralą korporacji a filią zagraniczną*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, nr 429.
- Robertson A., Khatibi A., 2013, *The influence of employer branding on productivity-related outcomes of an organization*, The IUP Journal of Brand Management, vol. X, no. 3.
- Sidor-Rządkowska M., 2015, *Interesariusze czy ambasadorowie? Rozważania wokół skuteczności działań w obszarze employer branding*, Zeszyty Naukowe Uczelni Vistula, vol. 44, nr 6.
- Sienkiewicz Ł., 2014, *Competency-Based Human Resources Management. The Lifelong Learning Perspective*, Instytut Badań Edukacyjnych, Warsaw.
- Sivertzen A.M., Nilsen E.R., Olafsen A.H., 2013, *Employer branding: employer attractiveness and the use of social media*, Journal of Product & Brand Management, vol. 22, issue 7.
- Sparrow P., Otaye L., 2015, *Employer branding: From attraction to a core HR strategy*, White Paper 15/01. Centre for Performance-led HR Lancaster University, Management School.
- Stor M., 2014, *Kapitał menedżerski jako źródło przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, nr 349.

- Stor M., Suchodolski A., 2016, *Kompetencje kadry menedżerskiej w obszarze ZZL z perspektywy wyników uzyskiwanych przez przedsiębiorstwa polskie i zagraniczne w Polsce*, Organizacja i Kierowanie, nr 3 (173).
- Szymańska A., Kupczyk T., Kubicka J., 2016, *Definiowanie pojęcia employer branding przez pracowników przedsiębiorstw wyzwaniem dla human resources management*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, nr 429.
- Theurer C.P., Tumasjan A., Welpel I.M., Lievens F., 2018, *Employer branding: A brand equity-based literature review and research agenda*, International Journal of Management Reviews, Vol. 20.
- Thomas H., Smith R.S., Diez F., 2013, *Human Capital and Global Business Strategy*, Cambridge University Press, New York.
- Trąpczyński P., 2015, *Foreign Direct Investment Strategies and Performance in the Internationalization of Polish Companies*, Difin, Warszawa.
- United Nations Conference on Trade and Development. *World Investment Report 1998: Trends and Determinants*, 1998, UNCTAD, New York – Geneva.
- Wojtaszczyk K., 2012, *Employer branding, czyli zarządzanie marką pracodawcy. Uwarunkowania, procesy, pomiar*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
- Workforce Analytics Report. Huh? We're Switching Back Again? How Centralized and Decentralized HR Department Structures Influence HR Metrics*, 2016, Society for Human Resource Management, Alexandria.
- World Investment Report 2015. Reforming International Investment Governance*, 2015, UNCTAD, United Nations, New York – Geneva.
- Wright P.M., McMahan G.C., McWilliams A., 1993, *Human Resources As Sustained Competitive Advantage: A Resource-Based Perspective*, Center for Effective Organizations. Marshall School of Business, University of Southern California, Los Angeles.