

Małgorzata Striker, Katarzyna Wojtaszczyk

Wydział Zarządzania Uniwersytetu Łódzkiego

Strategiczna karta wyników jako narzędzie oceny siły marki pracodawcy

Wstęp

Współczesne zarządzanie zasobami ludzkimi opiera się na założeniu, że zasoby te tworzą nie tylko zatrudnieni, lecz także wszyscy interesariusze organizacji. „Odbiorcami” działań z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi są osoby (podmioty) związane z działalnością organizacji. Dlatego też „(...) możemy się domyślić, jaka będzie przyszła funkcja pracowników działu zasobów ludzkich: współpraca z interesariuszami zewnętrznymi i wewnętrznymi”¹.

Dotychczas funkcja personalna postrzegana była zwykle jako typowo wewnętrzna i pomocnicza. Mimo że od lat mówi się o jej strategicznym charakterze, to w praktyce zmiany zachodzą niezwykle powoli i w dalszym ciągu większość pracowników komórek personalnych zajmuje się wyłącznie działaniami operacyjnymi takimi, jak rekrutacja, selekcja czy wynagrodzenia. Konieczność skoncentrowania się na członkach organizacji oraz interesariuszach zewnętrznych stanowi więc swoiste wyzwanie dla osób realizujących w praktyce tę funkcję w organizacji. Efektem zachodzących przemian jest wykorzystywanie w zarządzaniu zasobami ludzkimi metod i technik charakterystycznych dla dyscyplin naukowych takich, jak rachunkowość czy marketing. Oprócz tradycyjnych zadań realizowanych przez dział personalny, do priorytetowych obowiązków specjalistów do spraw zasobów ludzkich zaliczyć trzeba obecnie szereg innych funkcji (J. Szambelańczyk nazywa je funkcjami *in statu nascendi*²), z których najważniejsze są: pomiar kapitału ludzkiego oraz kreowanie marki organizacji jako pracodawcy³.

¹ D. Ulrich, *Tworzenie wartości przez dział HR*, Wolters Kluwer 2008, s. 15–16.

² J. Szambelańczyk, *Kontrowersje wokół naukowej tożsamości zżl*, [w:] red. S. Borkowska, *Zarządzanie zasobami ludzkimi w Polsce. Przeszłość, teraźniejszość, przyszłość*, Wolters Kluwer 2007, s. 267.

³ D. Ulrich, *Hot HR issues for the next two years*, The Conference Board of Canada — *Insights you can count on*, 2009.01.12, www.conferenceboard.ca.

Employer branding to jedna z nowszych koncepcji zarządzania. Mimo że powstała w oparciu o dorobek wielu dziedzin nauki, to zdecydowanie najwięcej „czerpie” z marketingu — z dorobku w zakresie kreowania marki.

Marka uważana jest obecnie za jeden z ważniejszych niematerialnych zasobów organizacji. Wraz z rozwojem nauki o zarządzaniu zmieniał się sposób postrzegania marki. Pierwotnie markę odnoszono jedynie do oferowanych przez firmę produktów lub usług i postrzegano ją przez pryzmat relacji zachodzących między organizacją a podmiotami zewnętrznymi. Obecnie markę kojarzy się także (a może przede wszystkim) z wnętrzem organizacji. Wskazuje się na markę organizacji, markę pracownika, markę przywództwa czy wreszcie — markę pracodawcy (*employer brand*).

Ponieważ każda instytucja oferująca zatrudnienie ma swoją markę pracodawcy, a jej siła (bezpośrednio lub pośrednio) oddziałuje na wszelkie obszary działalności organizacji, relacje z podmiotami zewnętrznymi oraz osiąganymi wynikami finansowymi, integralnym etapem procesu *employer branding* powinna być kontrola efektów działań w tym obszarze zarządzania. Organizacji potrzebne jest narzędzie, które pozwoli mierzyć, monitorować i oceniać zależności przyczynowo-skutkowe między byciem pracodawcą z wyboru a stopniem realizacji celów firmy. Zdaniem autorek, instrumentem, który może być wykorzystywany do kontrolowania *employer brand*, jest strategiczna karta wyników, dostosowana do potrzeb związanych z zarządzaniem marką pracodawcy.

Powyższe przesłanki skłoniły autorki do przeprowadzenia analizy, której celem jest zbadanie, w jakim zakresie do zarządzania marką pracodawcy można wykorzystać koncepcję strategicznej karty wyników oraz mierniki dostarczające informacji o wpływie siły marki pracodawcy na funkcjonowanie organizacji. Dla zrealizowania tego celu w artykule przedstawiono: rozważania dotyczące korzyści, jakie przynosi organizacji status pracodawcy z wyboru; przegląd dotychczasowych rozwiązań w zakresie pomiaru siły marki pracodawcy; koncepcję strategicznej karty wyników R.S. Kaplana i D.P. Nortona oraz propozycję karty wyników siły marki pracodawcy, w której wykorzystano dorobek zarządzania zasobami ludzkimi, rachunkowości i marketingu tak, aby pokazać, w sposób najbardziej rzetelny i pełny, rezultaty podejmowanych w tym zakresie działań.

1. *Employer of choice* jako pracodawca z silną marką

Marka jest „bytem istniejącym niemal wyłącznie w umysłach klientów”⁴, dlatego coraz częściej traktuje się ją jako metaforę. L. de Chernatony zauważa, że marka bywa interpretowana z perspektywy wkładu, wyniku oraz czasu, przy czym, współczesne zarządzanie wymaga przyjęcia zintegrowanego spojrzenia na markę w skali całej organizacji⁵. Z punktu widzenia zarządzania, markę zdefiniować można jako sumę korzyści, jakie przynosi wszystkim podmiotom zaangażowanym w proces jej budowania. Tak

⁴ D. Teresiński, *Marka za marką. Rozmowa z prof. dr. hab. Wojciechem Gasparskim*, „Przegląd Organizacji” 4/2005, s. 8.

⁵ L. de Chernatony, *Marka. Wizja i tworzenie*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne 2003, s. 32 i 56.

więc ma ona określoną siłę, czyli moc wpływania na interesariuszy⁶, którą odzwierciedlają ich postawy oraz intencjonalne i rzeczywiste zachowania⁷. Im silniejsza jest marka, tym podmioty z nią związane mają do niej większe zaufanie, rośnie ich satysfakcja z kontaktów z marką i lojalność wobec marki, co z kolei przekłada się na jej kapitał i konkretną wartość dla organizacji⁸.

Marka pracodawcy, analogicznie do rozumienia samej marki, definiowana jest najczęściej jako zespół funkcjonalnych, ekonomicznych i psychologicznych korzyści z bycia zatrudnionym w danej organizacji⁹. Przyjmując jednak, że działalność organizacji wywiera wpływ nie tylko na swoich członków, lecz także na innych aktualnych i potencjalnych, wewnętrznych i zewnętrznych *shareholders*, grupę podmiotów czerpiących korzyści z marki pracodawcy należy rozszerzyć do wszystkich jej obecnych i przyszłych interesariuszy. *Employer branding* jest zatem procesem kreowania wartości dla interesariuszy¹⁰. Celem pośrednim do realizacji tegoż celu końcowego jest legitymowanie się przez organizację silną marką podmiotu oferującego zatrudnienie.

Organizację z silną marką pracodawcy nazywa się *employer of choice*. Ludzie chcą pracować w takiej firmie, „ponieważ kierownictwo zaspokaja indywidualne potrzeby zatrudnionych osób, dotyczące posiadania dobrej pracy z perspektywą szkoleń, oceny i współpracy z dobrym przełożonym, który wysłuchuje swoich pracowników i daje im pewną autonomię, ale jednocześnie pomaga, zapewniając *coaching* i udzielając rad”¹¹.

Pracodawca z wyboru jest więc atrakcyjnym zatrudniającym. Pod pojęciem atrakcyjności pracodawcy rozumie się sumę przewidywanych korzyści, jakie potencjalni pracownicy dostrzegają, oceniając organizację pod kątem podjęcia w niej zatrudnienia¹². Wyniki badań empirycznych pozwalają wyróżnić pięć głównych grup czynników, które przesądzają o atrakcyjności danej organizacji jako pracodawcy. Są to¹³: wartości wynikające z oferowania przez organizację interesującej pracy, wartości o charakterze socjalnym, wartości ekonomiczne, wartości rozwojowe, wartości aplikacyjne.

Zdobycie renomy atrakcyjnego pracodawcy czy to w kraju, czy choćby w danym regionie, wymaga czasu i konsekwentnego realizowania konkretnych działań. Pracodawcą z wyboru może stać się i pozostać organizacja oferująca¹⁴: duże możliwości rozwoju, szkolenia i awansu; odpowiedni poziom bezpieczeństwa zatrudnienia; większe możli-

⁶ J.-N. Kapferer, *The new strategic brand management*, Kogan Page 2004, s. 10–11.

⁷ V. Kumar, *Zarządzanie wartością klienta*, PWE 2010, s. 156–158.

⁸ Obecnie dokonuje się rozróżnienia między kapitałem a wartością marki; przyjmuje się, że kapitał marki to miara mająca charakter niefinansowy, wartość marki jest miarą obrazującą jest wartość finansową — G. Urbanek, *Zarządzanie marką*, PWE 2002, s. 35.

⁹ S. Barrow, R. Mosely, *The employer brand*, John Wiley & Sons 2005, s. xv.

¹⁰ K. Wojtaszczyk, *Employer branding — przesłanki i cele budowania marki pracodawcy*, „Przegląd Organizacji” 1/2010, s. 21.

¹¹ A. Baron, M. Armstrong, *Zarządzanie kapitałem ludzkim. Uzyskiwanie wartości dodanej dzięki ludziom*, Wolters Kluwer 2008, s. 157.

¹² P. Berthon, M. Ewing, L.L. Hah, *Captivating company: dimensions of attractiveness in employer branding*, „International Journal of Advertising” 24 (2)/2005, s. 156.

¹³ Tamże, s. 159–162.

¹⁴ M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna 2005, s. 355–356.

wości zatrudnienia w przyszłości ze względu na renomę organizacji, która zatrudnia i szkoli dobrych pracowników; udogodnienia i ciekawe możliwości dla specjalistów takich, jak naukowcy zajmujący się badaniami czy inżynierowie i specjaliści od IT; warunki zatrudnienia nienaruszające równowagi między pracą a życiem prywatnym; system wynagrodzeń doceniający wkład pracownika oraz zapewniający konkurencyjne płace i świadczenia.

Bycie pracodawcą z wyboru przynosi firmie liczne korzyści. W odniesieniu do zarządzania zasobami ludzkimi zasadnicze korzyści wynikają z faktu nadania funkcji personalnej organizacji rangi strategicznej. W efekcie, głównie na skutek działań o charakterze planistycznym, zdecydowanie usprawniony zostaje proces pozyskiwania kadr i skraca się czas wakowania stanowisk. Jednocześnie, już samo miano pracodawcy z wyboru sprawia, że potencjalni pracownicy aktywnie szukają zatrudnienia w danej firmie oraz wzrasta liczba aplikujących. Pracodawca z wyboru ma też większą niż inni zatrudniający możliwość przyciągania utalentowanych ludzi (również tych, którzy aktualnie pracują dla konkurencji) oraz zapobiegania nadmiernemu odpływowi kadry¹⁵. Połączenie działań z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi oraz marketingu zapobiega również wysyłaniu niespójnych lub sprzecznych komunikatów — informacje kierowane do członków organizacji pokrywają się z informacjami dla przyszłych pracowników oraz klientów.

Z punktu widzenia organizacji jako całości najważniejszą korzyścią odnoszoną przez pracodawców z wyboru jest podniesienie poziomu zaangażowania, które, będąc względnie trwałym sposobem zachowania członków organizacji, przejawia się między innymi chęcią do pozostania w niej, gotowością do działania (w którym interesy organizacji mają priorytet nad interesami własnymi jednostki) oraz identyfikacją z firmą¹⁶. W efekcie w instytucji utrzymuje się wysoki poziom kreatywności i innowacyjności, panuje atmosfera, którą lubią nie tylko zatrudnieni, lecz także i klienci, co przekłada się z kolei lepsze z nimi relacje. W rzeczywistości zatem legitymowanie się marką pracodawcy z wyboru, zapewnić może organizacji lojalność pracowników, klientów oraz lepszą pozycję konkurencyjną¹⁷.

Zdaniem S. Barrowa i R. Mosleya¹⁸, takie ogólne prezentowanie profitów wynikających z posiadania przez organizację silnej marki pracodawcy jest niewystarczające. Autorzy wskazują na szereg konkretnych korzyści, które składają się na wyższą efektywność organizacji będących pracodawcami z wyboru. Według nich, silna marka pracodawcy, której towarzyszy wyższy niż przeciętny poziom zaangażowania kadry, po-

¹⁵ J. Leary-Joyce, *Budowanie wizerunku pracodawcy z wyboru*, Wolters Kluwer 2007, s. 16; S. Taylor, *People Resourcing*, CIPD 2005, s. 50; S. Barrow, R. Mosley, *The employer brand. Bringing the best of brand management to people at work*, John Wiley & Sons 2008, s. 69.

¹⁶ M. Juchnowicz, *Zaangażowanie pracowników poprzez zaufanie*, [w:] red. M. Gableta, A. Pietroń-Pyszczek, *Człowiek i praca w zmieniającej się organizacji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu 2009, s. 35.

¹⁷ K. Thorne, D. Mackey, *Everything you ever needed to know about training: a one-stop shop for everyone interested in training*, Learning and Development, Kogan Page 2007, s. 2.

¹⁸ S. Barrow, R. Mosley, *The employer brand...*, s. 69–83.

maga osiągnąć lepsze rezultaty finansowe¹⁹, a spowodowane jest to głównie dwoma czynnikami: obniżką kosztów i podniesieniem satysfakcji klienta.

Opinię tę potwierdzają wyniki badań empirycznych, z których wynika, że wiele miar związanych z realizacją polityki personalnej, w organizacjach zaliczanych do grupy *employer of choice* przyjmuje wartości o wiele korzystniejsze (z punktu widzenia podmiotu oferującego zatrudnienie) niż w firmach nie legitymujących się tym mianem (tabela 1).

Tabela 1. Wybrane mierniki związane z realizacją funkcji personalnej w organizacjach legitymujących się mianem pracodawcy z wyboru

Wskaźnik	2005	2004
Odsetek osób zatrudnionych w wyniku poleceń obecnych pracowników	21,2%	17,4%
Odsetek utrzymania nowozatrudnionych	76,3%	71,8%
Odsetek przyjętych przez kandydatów ofert pracy	64,7%	59,7%
Współczynnik absencji	4,0%	5,1%
Odsetek odejść na własne życzenie	11,9%	13,2%
Współczynnik odejść	13,5%	14,4%

Źródło: L. Branham, *Planning to become an employer of choice*, "Journal of Organizational Excellence" 24 (3)/2005, s. 67

2. Pomiar siły marki pracodawcy

Zgodnie z poglądami specjalistów zajmujących się zarządzaniem marką, określanie jej siły polega na ocenie skojarzeń dotyczących marki. Asocjacje ocenia się w dwóch głównych wymiarach: (1) świadomości marki, (2) wizerunek marki²⁰. Świadomość marki działa na proces decyzyjny odbiorcy na dwa sposoby: poprzez przywołanie marki oraz zdolność potencjalnego odbiorcy do rozpoznania i przypomnienia sobie, że marka należy do danej kategorii. Z kolei wizerunek kształtowany jest poprzez doświadczenie marki. Wizerunek marki to pewnego rodzaju mentalne odzwierciedlenie czy ogół związanych z nią skojarzeń²¹.

W przypadku *employer brand*, ocena świadomości prowadzona jest głównie w odniesieniu do przyszłych pracowników. Jej celem jest zbadanie, czy potencjalni aplikanci są świadomi istnienia danego pracodawcy oraz czy ich dotychczasowe doświadczenia

¹⁹ I. Fulmer, B. Gerhart, K. Scott, *Are the best better? An empirical investigation of the relationship between being a "great place to work" and firm performance*, "Personnel Psychology" 12/2003, s. 987.

²⁰ J. Kall, R. Kłeczek, A. Sagan, *Zarządzanie marką*, Oficyna Ekonomiczna 2006, s. 15; V. Kumar, *Zarządzanie wartością klienta*, PWE 2010, s. 155.

²¹ J. Altkorn, *Strategia marki*, PWE 1999, s. 38.

związane z kontaktem z organizacją stanowiły podstawę do nazwania jej co najmniej „dobrym” zatrudniającym. W praktyce analizy tego typu polegają zwykle na badaniu atrakcyjności pracodawcy i opierają się na monitorowaniu pozycji firmy w rankingach „najbardziej pożądanых pracodawców”. Obecnie w zasadzie w każdym kraju prowadzi się wiele analiz, których celem jest rankingowanie firm jako pracodawców. W Polsce organizowanych jest przynajmniej kilka tego rodzaju analiz, przy czym większość z nich (częściowo lub całkowicie) opiera się na ocenach studentów lub absolwentów.

Ocena wizerunku *employer brand* bazuje na opiniach obecnych członków organizacji. Są to podmioty, które mają już świadomość istnienia pracodawcy i odpowiednio go klasyfikują. Przykładem badania siły marki pracodawcy od wnętrza organizacji są analizy prowadzone przez *Great Place to Work Institute*. Najbardziej znanym efektem jego prac nad atrakcyjnością pracodawców jest lista 100 firm, w których pracuje się najlepiej, publikowana corocznie w Stanach Zjednoczonych w specjalnym wydaniu magazynu „*Fortune*”²². Sygnałem do rozpoczęcia analiz w danej organizacji jest przyjęcie jej nominacji do konkursu; następnie badania prowadzone są dwutorowo. Część działań polega na badaniu ankietowym pracowników — czterystu losowo wybranych zatrudnionych wypełnia, autorsko przez Instytut opracowany kwestionariusz, na podstawie którego oblicza się tzw. indeks zaufania (*Trust Index*). Drugim aspektem badawczym jest audyt kultury organizacyjnej. Główną rolę odgrywają tu dane statystyczne na temat polityk i praktyk stosowanych w firmie oraz dane jakościowe pochodzące z esejów pisanych przez przedstawicieli kadry kierowniczej. Może zdarzyć się, że wyniki audytu są bardzo dobre a wyniki indeksu zaufania niskie. W procesie oceny tego typu rozbieżność traktowana jest jako głośny „dzwonek alarmowy”, ponieważ sygnalizuje brak spójności między polityką firmy a rzeczywistymi doświadczeniami zatrudnionych. Czasem, by dostać się na miejsce na liście, firmy podejmują zobowiązania. W takim wypadku Instytut ocenia, na ile obietnice zostały wypełnione, a wynik dodawany jest do analizy ankiet pracowniczych.

Pochodną świadomości i wizerunku marki pracodawcy jest lojalność wobec niej. Obecnie wskazuje się na dwa wymiary lojalności pracowniczej: lojalność pracownika oraz lojalność pracodawcy. Chcąc zatem zmierzyć stopień lojalności wobec pracodawcy, dokonać należy pomiaru nie tylko lojalności pracowniczej, lecz także lojalności podmiotu oferującego zatrudnienie. W literaturze znaleźć można wiele charakterystyk lojalnego członka organizacji.. Zdaniem R. Krupskiego i K. Piórkowskiej-Wojciechowskiej²³ lojalnego pracownika cechuje silna motywacja do pracy. W efekcie reprezentuje on zachowania pozytywne z punktu widzenia organizacji: nie podejmuje działań zmierzających do zmiany miejsca zatrudnienia, dba o dobry image organizacji i jej imię. Lojalny pracodawca: docenia i nagradza lojalnych członków organizacji; interesuje się potrzebami i problemami pracowników (również osobistymi) oraz analizuje ich przyczyny; podchodzi indywidualnie do każdego zatrudnionego; zapewnia stabilizację (w tym pewność zatrudnienia); stwarza warunki do współdziałania; ufa pracowniko-

²² T. Elkeles, J. Phillips, *The chief learning officer: driving value within a changing organization through learning and development*, Butterworth-Heinemann 2007, s. 242.

²³ R. Krupski, K. Piórkowska-Wojciechowska, *Theoretical basics of employee loyalty*, „Management” 1/2005, s. 46.

wi; sprawiedliwie traktuje, wynagradza i ocenia pracownika; gwarantuje zatrudnionemu możliwość efektywnego wykorzystania jego czasu.

Do pomiaru siły marki pracodawcy wykorzystać też można szereg innych danych o charakterze jakościowym i ilościowym, które gromadzone są przez organizację. Statystyki tego typu nie mogą w pełni zastąpić analiz związanych ze świadomością i wizerunkiem *employer brand*, ale stanowią z pewnością cenne ich uzupełnienie. Mogą nimi być informacje o: trudnościach/braku niepowodzeń w naborze kadr, częstości odejść „na własne życzenie”, fluktuacji pracowników (kontrahentów), poziomie wiedzy i zaangażowania pracowników oraz kontrahentów, zadowoleniu z pracy, zaufaniu do pracodawcy.

Jeśli duża liczba dobrych pracowników odchodzi przed upływem osiemnastu miesięcy od zatrudnienia, a kampanie rekrutacyjne nie przyciągają wystarczającej liczby kandydatów²⁴, to przyjąć można, że w organizacji występują symptomy skłaniające do większego zaangażowania się w umacnianie *employer brand*.

Z kolei, o uznanej marce pracodawcy można mówić, gdy następujące miary są wyższe niż średnie, uznawane w branży jako satysfakcjonujące: odsetek przyjętych ofert pracy, liczba osób aplikujących na dane stanowisko, średnia długość zatrudnienia, średnia wartość fluktuacji, poziom zaangażowania²⁵. W efekcie, w przypadku organizacji legitymującej się silną marką pracodawcy, zatrudnieni z niej nie odchodzą, dobrze o niej mówią, inni chcą zostać jej członkami, a byli pracownicy wracają²⁶.

W opracowaniach literaturowych poświęconych kontroli *employer brand*, nie spotyka się zwykle tak szczegółowego rozróżnienia na pomiar świadomości i wizerunku marki pracodawcy. Przedstawiane propozycje stanowią mieszankę miar, z których część odnosi się do świadomości marki, część do jej wizerunku, a część obejmuje dane związane z realizacją zarządzania zasobami ludzkimi.

I tak na przykład T. Ambler²⁷ uważa, że badanie marki pracodawcy obejmować powinno analizę następujących aspektów: świadomości celów organizacji, postrzeganej jakości pracodawcy, satysfakcji pracowniczej, zaangażowania w realizację celów organizacji, liczby odejść z organizacji, postrzeganej dostępności posiadanych przez organizację zasobów, chęci uczenia się, możliwości uczenia się na błędach, empatii w stosunku do klientów i nastawienie na kreację wartości dla nich.

G. Martin oraz S. Hetrick, współpracownicy *Chartered Institute of Personnel and Development*, proponują, by pomiarem obejmować percepcję kontraktu psychologicznego, świadomość propozycji wartości zatrudnienia, postrzeganą jakość pracodawcy oraz skojarzenia z nim związane (tab. 2).

²⁴ P. Walker, A.P. Higgins, *Employer branding: a no-nonsense approach*, CIPD 2008, s. 13.

²⁵ L. Moroko, M. Uncles, *Characteristics of successful employer brands*, „Journal of Brand Management”, 16/2008, s. 1692.

²⁶ C. Welsing, *HRMarketing: A new perspective on human resources management*, Pearson Education 2006, s. 31.

²⁷ T. Ambler, *Marketing and the bottom line: the marketing metrics to pump up cash flow*, Pearson Education 2003, s. 201.

Tabela 2. Pomiar wartości marki pracodawcy

Komponent pomiaru	Przedmiot pomiaru
Percepcja kontraktu psychologicznego i zaangażowania	Emocjonalny związek między marką a pracownikami
Świadomość propozycji wartości	Znajomość marki przez pracowników i potencjalnych członków organizacji
Postrzegana jakość marki pracodawcy	Ocena jakości marki pracodawcy
Skojarzenia	Wizerunek marki pracodawcy

Źródło: G. Martin, S. Hetrick, *Corporate reputations, branding and people management. A strategic approach to HR*, Butterworth-Heinemann 2006, s. 289–290

Podsumowując powyższe rozważania, zauważyć można, że pomiar siły marki pracodawcy i efektów przez nią generowanych jest działaniem niezmiernie skomplikowanym, a wynika to głównie z faktu, że wymaga połączenia narzędzi charakterystycznych dla marketingu, zarządzania zasobami ludzkimi i rachunkowości (controllingu). I tak:

1. Z punktu widzenia marketingowego ważne jest, by kontrolować świadomość i wizerunek *employer brand* oraz lojalność w stosunku do tejże marki.
2. Z punktu widzenia zarządzania zasobami ludzkimi, które jest najważniejszym narzędziem kreowania *employer brand*, ważne jest, by konkretne miary odnieść do specyficznego produktu, którym jest szeroko rozumiana praca na rzecz danej organizacji.
3. Z punktu widzenia controllingu istotne jest natomiast, by zastosowane miary były rzetelne i by można je było wykorzystać do określenia, w jakim zakresie zasoby ludzkie budują wartość organizacji i jaki jest poziom zwrotu z inwestycji w kapitał ludzki związanych z budowaniem silnej marki pracodawcy.

3. Strategiczna karta wyników

Strategiczna karta wyników (*Balanced Scorecard*) została opracowana w 1990 roku, jako model mierzenia efektywności przedsiębiorstw. Zaproponowany system wskaźników miał zapewnić równowagę między celami krótko- a długookresowymi i oprócz tradycyjnych mierników finansowych do oceny przedsiębiorstwa wykorzystano informacje o procesach wewnętrznych, marketingowe i kadrowe. Z czasem strategiczna karta wyników stała się narzędziem zarządzania strategią firmy: służyła nie tylko do mierzenia efektywności, ale przede wszystkim do komunikowania i wyjaśniania przyjętej przez firmę strategii. *Balanced Scorecard* opisuje działalność z czterech różnych perspektyw: klienta, procesów wewnętrznych, finansów i rozwoju²⁸. Perspektywy te wza-

²⁸ R.S. Kaplan, D.P. Norton, *Strategiczna karta wyników. Jak przełożyć strategię na działanie*, PWN 2002 s. 17–19.

jemnie na siebie wpływają, analizowane powinny być jednocześnie i w związku z tym kolejność ich prezentowania jest nieistotna.

W perspektywie klienta najważniejsze jest zdefiniowanie klientów i segmentów rynku, w których przedsiębiorstwo będzie konkurować. Do podstawowych mierników efektywności zalicza się: satysfakcję, utrzymanie, zdobycie i rentowność klientów, ilościowy i wartościowy udział w docelowym rynku. Ważny jest również pomiar oferowanej wartości w trzech kategoriach: atrybutów produktu, relacji z klientami oraz wizerunku i reputacji firmy. Można go przeprowadzić za pomocą wskaźników takich, jak: czas realizacji zamówienia, terminowość dostawy, umiejętność dostosowania produktu do potrzeb klienta, kompetencje, bezbłędność, doradztwo²⁹.

Realizacja celów marketingowych wymaga określenia kluczowych działań w zakresie procesów innowacyjnych (perspektywa procesów wewnętrznych): badanie potrzeb klientów oraz stworzenie oferty nowego produktu lub usługi, procesów operacyjnych: wytworzenie produktu, dostarczenie produktu klientowi oraz procesów obsługi klienta. Główne mierniki w perspektywie procesów wewnętrznych dotyczą czasu, jakości i kosztów tych procesów³⁰.

Usprawnienia procesów obsługi klientów oraz oferowane produkty powinny prowadzić do lepszych wyników finansowych. Elementem karty wyników są więc również tradycyjne wskaźniki finansowe między innymi: poziom sprzedaży, poziom marży, szybkość rotacji aktywów, poziom redukcji kosztów.³¹

Ostatnia perspektywa — perspektywa rozwoju stanowi swoistego rodzaju bazę, pozwalającą na realizację celów ujętych w pozostałych trzech obszarach. Wskazuje na zasoby, które trzeba rozwijać, by stworzyć podstawy długoterminowego rozwoju. Mierniki w tej perspektywie koncentrują się w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi i dotyczą przede wszystkim badania kwalifikacji, satysfakcji i wydajności pracowników oraz poziomu rotacji (fluktuacji) pracowników. Istotne jest również określenie dostępności informacji dla pracowników i angażowania pracowników w zarządzanie firmą: wskaźnik zgłoszonych i zrealizowanych inicjatyw, wskaźniki zbieżności celów indywidualnych z celami organizacji³².

Te cztery perspektywy pozwalają monitorować działania operacyjne z różnych punktów widzenia funkcjonowania przedsiębiorstwa pod kątem ich zbieżności z realizowaną strategią. Zaletą przedstawionego narzędzia jest zapobieganie koncentracji na jednym obszarze działalności kosztem innych. Na przykład wykorzystywanie tradycyjnych systemów pomiaru złożonych głównie z krótkookresowych mierników finansowych, powoduje, że wskaźniki finansowe stają się celem samym w sobie. Cele finansowe mogą zostać osiągnięte, a przedsiębiorstwa straci szansę usprawnienia procesów wewnętrznych, rozwinięcia nowych usług czy też dotarcia do nowych klientów. Takie negatywne skutki „korzystnej sytuacji finansowej” mogą wielokrotnie przewyższać krótkookresowe zyski. Z drugiej strony pomijanie w ocenie działalności wskaźni-

²⁹ Tamże, s. 74–80.

³⁰ Tamże, s. 99–108.

³¹ Tamże, s. 62.

³² Tamże, s. 124–136.

ków finansowych może prowadzić do utraty płynności finansowej i zagrożenia działalności instytucji³³.

R.S. Kaplan i D.P. Norton³⁴ nazywają opracowany przez siebie system wspólnym językiem używanym do komunikowania misji i strategii firmy. Wykorzystuje on mierniki, aby objaśniać pracownikom czynniki obecnego i przyszłego sukcesu firmy. „Karta wyników jest bardziej systemem komunikowania, informowania i uczenia się, a nie systemem kontroli”³⁵. Połączenie różnych perspektyw powoduje możliwość wykorzystania jej również w organizacjach nienastawionych na zysk³⁶. W tym przypadku perspektywa finansowa stanowi nie tyle cel, co ograniczenie. Miarą sukcesu tych organizacji jest skuteczność i efektywność zaspokajania potrzeb podmiotów korzystających z ich usług. Aspekt finansowy warunkuje jednak ich działanie i musi być uwzględniany w miarach efektywności. „Jeżeli pracownicy mają działać skutecznie w dzisiejszym zmiennym otoczeniu, muszą dysponować bardzo dobrą informacją — o klientach, procesach oraz finansowych skutkach własnych decyzji”³⁷.

Praktyka wykorzystania strategicznej karty wyników wskazuje, że o ile w trzech pierwszych obszarach: klientów, procesów wewnętrznych i finansowych określenie celów i mierników nie jest problemem, to dla perspektywy rozwoju albo jest to zadanie dość trudne albo zarządzający nie przypisują tej perspektywie właściwego znaczenia. Z jednej strony mierniki kadrowe przez zarządzających uznawane są za mniej ważne od twardych efektów finansowych czy marketingowych. Z drugiej — menedżerowie personalni uznają, że programy szkoleniowe, motywacyjne lub projekty związane ze zwiększaniem zaangażowania pracowników są konieczne „z natury”, stanowią cel sam w sobie. Nie wykazuje się więc związku tych działań z osiąganiem przez firmę celów finansowych i rynkowych. W efekcie powstają karty wyników złożone z trzech zamiast czterech perspektyw³⁸.

Strategiczna karta wyników jest sposobem powiązania celów polityki personalnej z celami w pozostałych obszarach działania organizacji. B. Becker, M. Huselid i D. Ulrich wykorzystali kartę wyników do pomiaru efektywności polityki personalnej i oceny jej wpływu na wyniki całej organizacji. Zwrócili uwagę, że często zarządzający nie łączą zasobów ludzkich z kształtowaniem pozytywnej opinii inwestorów o wartości rynkowej firmy. Stworzona przez nich karta wyników zasobów ludzkich powinna pokazać, „w jaki sposób ludzie tworzą wartość i jak ten system tworzenia wartości należy monitorować”³⁹.

Przy budowie mierników autorzy proponują odniesienie analiz do trzech poziomów: działu personalnego, systemu zarządzania zasobami ludzkimi oraz zachowań

³³ T. Wnuk-Pel, *Zrównoważona karta dokonań jako system pomiaru działalności i zarządzania strategicznego*, [w:] red. I. Sobańska, *Rachunek kosztów i rachunkowość zarządcza*, C.H. Beck 2003, s. 456–458.

³⁴ R.S. Kaplan, D.P. Norton, *Strategiczna karta wyników...*, s. 221–222.

³⁵ Tamże, s. 42.

³⁶ Tamże, s. 166–167.

³⁷ Tamże, s. 129.

³⁸ Tamże, s. 136–137.

³⁹ B.E. Becker, M.A. Huselid, D. Ulrich, *Karta wyników zarządzania zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna 2002, s. 18.

pracowników. Badanie efektywności działów personalnych dotyczy przede wszystkim „infrastruktury zarządzania”, czyli kompetencji specjalistów do spraw zasobów ludzkich zarówno związanych z realizacją podstawowych funkcji personalnych (np. rekrutacji, selekcji, wynagradzania, oceniania), jak i umiejętności ekonomicznego i strategicznego zarządzania ludźmi⁴⁰.

Zdaniem B. Beckera, M. Huselida i D. Ulricha zestaw wskaźników zasobów ludzkich powinien być zrozumiały i przekonujący dla wszystkich pracowników i nie powinien zawierać więcej niż dwadzieścia pięć miar. Tradycyjne informacje z obszaru zarządzania ludźmi takie, jak: liczba godzin szkolenia, czas obsadzenia wakatu czy zadowolenie pracowników muszą być powiązane z miernikami efektywności firmy⁴¹.

4. Strategiczna karta wyników siły marki pracodawcy

Kompleksowa ocena rezultatów działań w obszarze *employer branding* oparta być powinna o informacje pochodzące od wszystkich interesariuszy organizacji — pracowników, klientów oraz inwestorów. Jednak zgodnie z tzw. łańcuchem powiązań pracownik–klient–zysk (rysunek 1), który ukazuje korzyści uzyskiwane przez klientów oraz udziałowców jako pochodną wartości czerpanych przez zatrudnionych, przyjmujemy, że „bazę” strategicznej karty wyników *employer brand* stanowią dane odzwierciedlające te działania organizacji, które bezpośrednio odnoszą się do obecnych lub potencjalnych pracowników.

Rysunek 1. Łańcuch powiązań: pracownik–klient–zysk

Atrakcyjne miejsce pracy	→	Atrakcyjne miejsce dokonywania zakupów	→	Atrakcyjne miejsce do inwestowania
↓		↓		↓
Wartości dla personelu	→	Wartości dla klientów	→	Wartości dla inwestorów
↓		↓		↓
Tworzenie proefektywnościowych i etycznych warunków rozwoju kariery zawodowej		Kompetentne zaspokajanie potrzeb przez dostarczanie wartościowych produktów i usług		Tworzenie wartości ekonomicznej przez efekt dźwigni zasobów ludzkich

Źródło: opracowanie własne na podstawie A.J. Rucci, S.P. Kirn, R.T. Quinn, *The employee–customer–profit chain at Sears*, „Harvard Business Review”, 12/1998, s. 82–97, [za:] A. Baron, M. Armstrong, *Zarządzanie kapitałem ludzkim. Uzyskiwanie wartości dodanej dzięki ludziom*, Wolters Kluwer 2008, s. 93; A. Poczowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, PWE 2007, s. 81

Do pomiaru wyników działań w zakresie *employer branding* używamy ilościowych i jakościowych miar, z których każdą sklasyfikować można jako należącą do jednej

⁴⁰ Tamże, s. 25–26.

⁴¹ Tamże, s. 35.

z czterech kategorii, tj. miar świadomości marki pracodawcy, miar wizerunku marki pracodawcy, miar lojalności wobec pracodawcy, miar skonstruowanych w oparciu o dane pochodzące z wewnątrzorganizacyjnych analiz związanych z realizacją funkcji personalnej.

W proponowanym przez autorki modelu strategicznej karty wyników siły marki pracodawcy odwołuje się do koncepcji R.S. Kaplana i D.P. Nortona, łącząc jednocześnie dorobek nauki o zarządzaniu w zakresie: pomiaru siły marki, zarządzania zasobami ludzkimi i controllingu. W odniesieniu do proponowanych przez tych autorów czterech perspektyw mierzenia efektów autorki zakładają, że:

1. Perspektywa klienta oznacza perspektywę klienta zewnętrznego — potencjalnego członka organizacji. Celem w tej perspektywie jest budowanie świadomości marki pracodawcy i poprzez tę świadomość określanie miejsca firmy na rynku pracy. Zgodnie z dorobkiem nauki o zarządzaniu marką, by ocenić działania *employer branding* z tej perspektywy, stosujemy mierniki świadomości marki pracodawcy.
2. Na procesy wewnętrzne patrzeć należy przez pryzmat obecnie zatrudnionych. Ponieważ najważniejszym narzędziem umacniania *employer brand* jest zarządzanie zasobami ludzkimi, a silna marka pracodawcy usprawnia pozyskiwanie kadr i sprzyja utrzymaniu personelu, większość stosowanych mierników dotyczy procesu rekrutacji i selekcji oraz odejść z organizacji. Wyniki ocenia się również w oparciu o miary związane z wizerunkiem marki ukształtowanym w „umysłach” pracowników oraz szacuje się „niedopasowanie” między oczekiwaniami zatrudnionych a istniejącymi rozwiązaniami w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi.
3. Perspektywa rozwoju stanowi punkt wyjścia przy projektowaniu karty wyników związanej z zarządzaniem zasobami ludzkimi. Wskazuje ona na kluczowe cechy kapitału ludzkiego, mające wpływ na realizację strategii firmy. Celem budowania marki pracodawcy w tym obszarze jest podniesienie poziomu zaangażowania pracowników, zmniejszenie odpływu kluczowych pracowników, poprawa atmosfery w miejscu pracy, zwiększenie poziomu kompetencji kluczowych z punktu widzenia celów strategicznych firmy. W tej perspektywie istotny jest pomiar tradycyjnie rozumianej lojalności pracowniczej, w której odzwierciedlone są postawy i zachowania pracowników takie, jak dbałość o podnoszenie kwalifikacji, odejścia na własne życzenie, silna motywacja do pracy czy utożsamianie się z celami organizacji.
4. Perspektywa finansowa to przede wszystkim pomiar wartości kapitału ludzkiego oraz kosztów procesów personalnych i zmiany przychodów ze sprzedaży. Zaangażowanie pracowników, poprawa procesów wewnętrznych, zwiększenie udziału w rynku prowadzi do poprawy wyników finansowych. Inwestycje w karierę pracowników, przyspieszenie tempa rozwoju kluczowych kompetencji, obniżenie prawdopodobieństwa odejścia z firmy wpływają na wzrost wartości kapitału ludzkiego. Skrócenie czasu obsady stanowiska oraz zmniejszenie fluktuacji powoduje obniżenie kosztów procesów personalnych. Lepsza obsługa klientów i bardziej zmotywani pracownicy to wyższe przychody ze sprzedaży.

Przyjęte założenia proponowanej strategicznej karty wyników siły marki pracodawcy prezentuje tabela 3.

Tabela 3. Strategiczna karta wyników siły marki pracodawcy

Narzędzie kontroli	Strategiczna karta wyników siły marki pracodawcy			
Perspektywa oceny	Perspektywa klienta	Perspektywa procesów wewnętrznych	Perspektywa rozwoju	Perspektywa finansowa
Cel	Budowanie świadomości marki pracodawcy, określanie pozycji firmy na rynku pracy	Poprawa realizacji procesów zarządzania zasobami ludzkimi, budowanie wizerunku marki pracodawcy	Podniesienie poziomu zaangażowania pracowników, zmniejszenie odpływu kluczowych pracowników, zwiększenie poziomu kompetencji pracowników	Wzrost wartości kapitału ludzkiego, obniżenie kosztów działalności, wzrost przychodów ze sprzedaży
Przedmiot oceny	Świadomość marki pracodawcy i efekty wywołane przez zachowania potencjalnych pracowników będące pochodną świadomości marki pracodawcy	Wizerunek marki pracodawcy w oczach zatrudnionych	Lojalność pracownicza	Wartość kapitału ludzkiego, Koszty i przychody działalności

Źródło: opracowanie własne

W perspektywie klienta powinna być mierzona zewnętrzna świadomość marki pracodawcy na rynku pracy i zachowania klientów zewnętrznych. W zakresie mierników ilościowych A. Lipka proponuje wykorzystanie dwóch podstawowych wskaźników skuteczności inwestycji w zewnętrzny marketing personalny: stopę bazy, rozumianą jako udział pozytywnie ocenianych kandydatów do pracy w ich ogólnej liczbie i stopę selekcji — iloraz liczby zatrudnionych kandydatów i całkowitej liczby osób, które ubiegały się o pracę.⁴² Istotne informacje w tej perspektywie dotyczą również czasu obsadzania stanowiska pracownikiem nowo zatrudnionym, jakości pracy osób nowo zatrudnionych na przykład poprzez monitorowanie porzucenia pracy lub awansowania tych pracowników w przyjętym do analiz okresie (tabela 4).

Tabela 4. Wybrane mierniki ilościowe siły marki pracodawcy związane z perspektywą klientów zewnętrznych

Wskaźniki	Opis
Stopa bazy	Liczba pozytywnie ocenionych kandydatów/ogólna liczba kandydatów do pracy

⁴² A. Lipka, *Inwestycje w kapitał ludzki organizacji w okresie koniunktury i dekonunktury*, Wolters Kluwer 2010, s. 197.

Wskaźniki	Opis
Stopa selekcji	Liczba zatrudnionych kandydatów/całkowita liczba kandydatów do pracy
Wskaźnik ofert pracy przyjętych przez pracowników nowo zatrudnionych	Liczba ofert pracy przyjętych przez pracowników nowo zatrudnionych/liczba ofert pracy złożonych pracownikom nowo zatrudnionym
Wskaźnik awansów pracowników nowo zatrudnionych	Liczba pracowników nowo zatrudnionych, których awansowano/liczba pracowników nowo zatrudnionych
Wskaźnik odejść pracowników nowo zatrudnionych	Liczba pracowników nowo zatrudnionych, którzy porzucili pracę lub zostali zwolnieni/liczba pracowników nowo zatrudnionych
Odsetek osób zatrudnionych, poleconych przez obecnych pracowników	Liczba pracowników nowo zatrudnionych, poleconych przez obecnych pracowników/liczba pracowników nowo zatrudnionych

Źródło: opracowanie własne na podstawie: B. E. Becker, M. A. Huselid, D. Ulrich, *Karta wyników zarządzania zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, 2002, s. 76–83; J. Fitz-Enz, *Rentowność inwestycji w kapitał ludzki*, Oficyna Ekonomiczna 2001, s. 57 i 176–180; J. Bernais, J. Igram, *Controlling personalny i koszt pracy*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. K. Adamieckiego w Katowicach 2005, s. 36–46; A. Lipka, *Inwestycje w kapitał ludzki organizacji w okresie koniunktury i dekonunktury*, Wolters Kluwer 2010 s. 197.

Jak wcześniej zaznaczono, wartość *employer brand* z perspektywy klienta ocenić można w oparciu o zbadanie świadomości marki. Pomiar koncentruje się tu na przywołaniu marki pracodawcy oraz umiejętności jej rozpoznania, a badania dotyczą analizy odpowiedzi potencjalnych pracowników na następujące pytania:

- Jacy pracodawcy przychodzą Pani/Panu do głowy? Proszę wymienić przynajmniej trzech pracodawców.
- Których spośród wymienionych na poniższej liście pracodawców Pani/Pan zna?
- Którego z poniższych pracodawców nazwałaby/nazwałby Pani/Pan dobrym pracodawcą?

Badanie świadomości marki pracodawcy może być uzupełnione o analizę wyników rankingów pracodawców sporządzanych w skali danego kraju, kontynentu czy świata. Warto także, by organizacje nastawione na umacnianie swojej *employer brand* docierały do jak największej ilości informacji na swój temat, które znaleźć można w zasobach Internetu. Coraz bardziej popularne stają się portale, na których obecni pracownicy dzielą się doświadczeniami (także i tymi złymi) z pracy w danej firmie. W Polsce przykładem może być portal „O pracodawcach” (<http://www.opracodawcach.pl/>), na forum którego potencjalni kandydaci znaleźć mogą wiele niepocholebnych wypowiedzi o konkretnych zatrudniających.

W perspektywie procesów wewnętrznych zwraca się uwagę, że wizerunek pracodawcy oddziałuje między innymi na pozyskiwanie pracowników (czas obsadzenia stanowiska, liczbę i kwalifikacje kandydatów do pracy) oraz derekrutację (poziom fluktuacji, przyczyny odejść pracowników). W perspektywie procesów wewnętrznych proponowane mierniki powinny dotyczyć przede wszystkim procesów zarządzania

zasobami ludzkimi (tabela 5), ale nie powinno również zabraknąć pomiaru tych strategicznych procesów (np. produkcyjnych), na realizację których ma wpływ zaangażowanie czy wydajność pracowników.

Tabela 5. Wybrane mierniki siły marki pracodawcy związane z perspektywą procesów wewnętrznych

Wskaźniki	Opis
Czas obsadzenia stanowiska pracownikiem nowo zatrudnionym	Całkowity czas (w dniach) obsadzania stanowisk pracownikami nowozatrudnionymi/liczba pracowników nowozatrudnionych
Czas wprowadzenia na stanowisko pracownika nowo zatrudnionego	Całkowity czas (w dniach) wprowadzania na stanowiska pracowników nowozatrudnionych/liczba pracowników nowozatrudnionych
Wskaźnik stażu pracy w firmie	Całkowity czas zatrudnienia pracowników w firmie/liczba pracowników
Wskaźnik wakujących stanowisk pracy	Przeciętna liczba wakujących stanowisk pracy/liczba stanowisk pracy
Wskaźnik formalizacji procesów personalnych	Liczba pracowników objętych formalną polityką personalną według obszarów/ogólna liczba pracowników

Źródło: opracowanie własne na podstawie: J. Bernais, J. Igram, *Controlling personalny i koszt pracy*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. K. Adamieckiego w Katowicach 2005, s. 36–46.

Mierniki jakościowe, które wykorzystać można w tym obszarze strategicznej karty wyników pracodawcy z wyboru, powinny być powiązane z oceną wizerunku marki pracodawcy w oczach obecnych zatrudnionych. Zgodnie z propozycją specjalistów zajmujących się zarządzaniem marką, by zmierzyć wizerunek marki, odwołać należy się do oceny skojarzeń związanych z⁴³: sytuacją zakupu lub użycia, typem użytkownika, cechami produktu, korzyściami funkcjonalnymi, korzyściami i doświadczeniami towarzyszącymi używaniu marki, korzyściami symbolicznymi, osobowością marki. Wyniki pomiarów przedstawiane są za pomocą wskaźników procentowych lub średnich arytmetycznych. W przypadku tak specyficznego „produktu”, jakim jest praca, skojarzenia obecnie zatrudnionych odnieść należy do szeregu aspektów związanych z zarządzaniem organizacją, a szczególnie zarządzaniem zasobami ludzkimi (tabela 6). W efekcie prowadzonej analizy możliwa jest ocena stosowanych obecnie rozwiązań w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi oraz szeroko rozumianej satysfakcji pracowniczej.

⁴³ J. Kall, R. Kłeczek, A. Sagan, *Zarządzanie marką*, Oficyna Ekonomiczna 2006, s. 15–18.

Tabela 6. Pomiar wizerunku marki pracodawcy

Typ skojarzeń związanych z wizerunkiem marki	Przykładowe pytania, stanowiące podstawę mierników jakościowych:
Sytuacja zakupu lub użycia	Dla kogo (dla osób nastawionych na zaspokajanie jakich potrzeb) przeznaczona jest praca w danej organizacji?
Typ użytkownika	Co charakteryzuje większość obecnych pracowników danej organizacji?
Cechy produktu	Czego wymaga od zatrudnionych obecna praca?
Korzyści funkcjonalne	W jakim stopniu obecnie wykonywane zadania zawodowe oraz warunki pracy zaspokajają potrzeby pracownika?
Korzyści związane z doświadczeniami towarzyszącymi używaniu marki	Czy praca sprawia zatrudnionemu przyjemność? Czy człowiek jest dumny z miejsca, w którym pracuje? Czy zatrudniony zgadza się (utożsamia) z celami firmy?
Korzyści symboliczne	Z czym kojarzy się innym ludziom (nie będących jej członkami) praca w danej organizacji?
Osobowość marki	Gdyby organizacja, w której respondent obecnie pracuje była człowiekiem, to jaką osobą (o jakich cechach charakteru), by była?

Źródło: opracowanie własne

Działania podejmowane w perspektywie rozwoju odnoszą się w dużej mierze do marketingu wewnętrznego. Według A. Lipki realizowane przez pracodawcę inwestycje w wewnętrzny marketing personalny związane są przede wszystkim z zapobieganiem odejściom kluczowych pracowników, rozwojem ich karier zawodowych oraz lepszym wykorzystaniem kapitału ludzkiego.⁴⁴

Analizując powyższe rozważania oraz założenia R.S. Kaplana i D.P. Nortona dotyczące perspektywy rozwoju, zauważyć można, że zmienne takie, jak kwalifikacje pracowników, fluktuacja kadr, zgłaszanie inicjatyw czy zgodność celów indywidualnych członków organizacji z celami firmy, to w rzeczywistości pochodne tzw. lojalności pracowniczej. Przykładowe wskaźniki ilościowe dla tego obszaru przedstawia tabela 7.

Tabela 7. Wybrane mierniki siły marki pracodawcy związane z perspektywą procesów wewnętrznych

Wskaźniki	Opis
Poziom kompetencji kapitału ludzkiego	Odsetek kluczowych pracowników o kompetencjach odpowiadającym standardom

⁴⁴ A. Lipka, *Inwestycje w kapitał ludzki organizacji w okresie koniunktury i dekonunktury*, Wolters Kluwer 2010, s. 26.

Wskaźniki	Opis
Poziom gotowości kapitału ludzkiego do sukcesji	Odsetek kluczowych stanowisk, dla których firma dysponuje przynajmniej jedną osobą w pełni wykwalifikowaną do ich objęcia
Poziom zaangażowania kapitału ludzkiego	Odsetek pracowników, którzy powinni zostać w firmie przynajmniej przez trzy najbliższe lata
Poziom satysfakcji kapitału ludzkiego	Odsetek pracowników zadowolonych z pracy (na podstawie badań ankietowych)
Współczynnik absencji	Liczba godzin nieobecności w pracy w czasie, kiedy planowo pracownik powinien być w pracy/ogólna liczba roboczogodzin
Wskaźnik zwolnień na wniosek pracownika z przyczyn leżących po stronie pracodawcy	Liczba pracowników, którzy odeszli na własną prośbę z przyczyn leżących po stronie pracodawcy/liczba pracowników
Wskaźnik zwolnień (fluktuacji)	Liczba zwolnionych pracowników + liczba pracowników, którzy odeszli na własną prośbę/liczba pracowników
Wskaźnik zwolnień na wniosek pracownika w zależności od stażu pracy	Liczba pracowników, którzy odeszli na własną prośbę w poszczególnych przedziałach stażu pracy/liczba pracowników
Wskaźnik zwolnień na wniosek pracownika w zależności od poziomu ostatniej oceny pracowniczej	Liczba pracowników, którzy odeszli na własną prośbę w poszczególnych przedziałach uzyskanej oceny/liczba pracowników

Źródło: opracowanie własne na podstawie: B.E. Becker, M.A. Huselid, D. Ulrich, *Karta wyników zarządzania zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna 2002, s. 76–83; J. Fitz-Enz, *Rentowność inwestycji w kapitał ludzki*, Oficyna Ekonomiczna 2001, s. 151; J. Bernais, J. Igram, *Controlling personalny i koszt pracy*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. K. Adamieckiego w Katowicach 2005, s. 36–46.

Z kolei mierniki jakościowe powstać mogą na podstawie odpowiedzi na pytania zatrudnionych:

- Czy planuje Pani/Pan zmienić miejsce pracy?
- Czy już podjęła/podjął Pani/Pan kroki mające na celu znalezienie innego miejsca zatrudnienia?
- Czy kiedykolwiek poleciła/polecił Pani/Pan swoje miejsce pracy innym?
- Kiedy opowiada Pani/Pan o swoim miejscu pracy rodzinie lub znajomym, najczęściej wypowiada się Pani/Pan o nim w sposób pozytywny?
- Kiedy rozmawia Pani/Pan z nowo poznanymi ludźmi, chętnie mówi o tym, gdzie pracuje i co robi?
- Czy może Pani/Pan powiedzieć, że im dłużej pracuje w obecnie firmie, tym więcej z siebie daje?
- Czy, gdyby miała/miał Pani/Pan możliwość cofnięcia się w czasie, ponownie podjęłaby/podjąłby pracę w tej samej firmie?
- Czy ma Pani/Pan silną motywację do pracy?
- Czy duża część Pani/Pana współpracowników planuje związać swoje życie zawodowe z obecnym miejscem zatrudnienia?

W perspektywie finansowej wykorzystać można cały wachlarz proponowanych wskaźników. Na przykład J. Fitz-Enz wskazał sześć podstawowych wskaźników finansowych kapitału ludzkiego, wykorzystywanych na poziomie całego przedsiębiorstwa⁴⁵. Silna marka pracodawcy przekłada się również na obniżenie kosztów, dlatego ważny jest pomiar kosztów pozyskiwania pracowników, fluktuacji czy absencji (tabela 8).

Tabela 8. Wybrane mierniki siły marki pracodawcy związane z perspektywą finansową

Wskaźniki	Opis
Wartość kapitału ludzkiego	Suma wartości kapitału ludzkiego poszczególnych pracowników ustalanych metodą zdyskontowanych strumieni przepływów
Przychód z kapitału ludzkiego	Przychód/liczba pracowników (etatów)
Koszt kapitału ludzkiego	Koszt wynagrodzeń, świadczeń pracowniczych, absencji, fluktuacji i pracowników doraźnych
Rentowność inwestycji w kapitał ludzki	Przychody — (koszty — całkowite koszty robocizny)/ całkowite koszty robocizny
Wartość dodana kapitału ludzkiego	Przychody — (koszty — całkowite koszty robocizny)/ liczba pracowników (etatów)
Ekonomiczna wartość dodana kapitału ludzkiego	Zysk netto — koszt kapitału/liczba pracowników (etatów)
Wartość rynkowa kapitału ludzkiego	Wartość rynkowa firmy — wartość księgowa/liczba pracowników (etatów)
Koszt zatrudnienia	Koszty zatrudnienia nowych pracowników/ogólna liczba zatrudnionych nowych pracowników
Koszt fluktuacji niepożądaney, możliwej do kontrolowania	Koszty odejść na wniosek pracownika z przyczyn leżących po stronie pracodawcy + koszty zatrudnienia + koszty adaptacji +/- zmiana wydajności pracy
Koszty konfliktów pracowniczych	Koszty sporów wynikających z zarządzania zasobami ludzkimi

Źródło: opracowanie własne na podstawie: jak w Tabeli 7. oraz A. Lipka, *Inwestycje w kapitał ludzki organizacji w okresie koniunktury i dekonunktury*, Wolters Kluwer 2010, s. 200–205.

Podsumowanie

Marka pracodawcy wpływa nie tylko na zachowania zatrudnionych, lecz również przekłada się na decyzje podejmowane przez potencjalnych kandydatów oraz kooperantów

⁴⁵ J. Fitz-Enz, *Rentowność inwestycji w kapitał ludzki*, Oficyna Ekonomiczna 2001, s. 57.

organizacji. Jest jednym z ważniejszych zasobów niematerialnych organizacji, który przesądzić może o jej konkurencyjności. Ważne jest zatem, by instytucja dysponowała jak najbardziej obiektywnymi informacjami o aktualnej sile *employer brand* i jej wpływie na obecnych i przyszłych interesariuszy.

Jednak kontrola i pomiar działań w zakresie *employer branding* jest zadaniem niezmiernie trudnym. Wymaga stosowania ilościowych i jakościowych mierników, które opisują działania organizacji w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi oraz marketingu. Wykorzystywane miary spełniać muszą też „standardy” współczesnej rachunkowości i dostarczać niezbędnych informacji nie tylko kadrze zarządzającej, ale i wszelkim podmiotom zewnętrznym zainteresowanym działalnością organizacji.

Narzędziem, które spełnia te warunki jest strategiczna karta wyników skonstruowana na potrzeby oceny działań w zakresie *employer branding*. *Balanced Scorecard* jest bowiem instrumentem nie tylko dostarczającym danych, lecz także pozwalającym spojrzeć na efekty realizowanych zadań z punktu widzenia różnych grup interesariuszy wewnętrznych i zewnętrznych.

Bibliografia

1. Altkorn J., *Strategia marki*, PWE 1999.
2. Ambler T., *Marketing and the bottom line: the marketing metrics to pump up cash flow*, Pearson Education 2003.
3. Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna 2005.
4. Baron A., Armstrong M., *Zarządzanie kapitałem ludzkim. Uzyskiwanie wartości dodanej dzięki ludziom*, Wolters Kluwer 2008.
5. Barrow S., Mosely R., *The employer brand*, John Wiley & Sons 2005.
6. Barrow S., Mosley R., *The employer brand. bringing the best of brand management to people at work*, John Wiley & Sons 2008.
7. Becker B.E., Huselid M.A., Ulrich D., *Karta wyników zarządzania zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna 2002.
8. Bernais J., Igram J., *Controlling personalny i koszt pracy*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. K. Adamieckiego w Katowicach 2005.
9. Berthon P., Ewing M., Hah L. L., *Captivating company: dimensions of attractiveness in employer branding*, „International Journal of Advertising” nr 24 (2)/2005.
10. Branham L., *Planning to become an employer of choice*, „Journal of Organizational Excellence” 24 (3)/2005.
11. De Chernatony L., *Marka. Wizja i tworzenie*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne 2003.
12. Elkeles T., Phillips J., *The chief learning officer: driving value within a changing organization through learning and development*, Butterworth-Heinemann 2007.
13. Fitz-Enz J., *Rentowność inwestycji w kapitał ludzki*, Oficyna Ekonomiczna 2001.
14. Fulmer I., Gerhart B., Scott K., *Are the best better? An empirical investigation of the relationship between being a „great place to work” and firm performance*, „Personnel Psychology” 12/2003.
15. Juchnowicz M., *Zaangażowanie pracowników poprzez zaufanie*, [w:] red. Gableta M., Pietroń-Pyszczyk A., *Człowiek i praca w zmieniającej się organizacji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu 2009.
16. Kall J., Kłeczek R., Sagan A., *Zarządzanie marką*, Oficyna Ekonomiczna 2006.

17. Kapferer J.-N., *The new strategic brand management*, Kogan Page 2004.
18. Kaplan R. S., Norton D. P., *Strategiczna karta wyników. Jak przełożyć strategię na działanie*, PWN 2002.
19. Krupski R., Piórkowska-Wojciechowska K., *Theoretical basics of employee loyalty*, "Management" 1/2005.
20. Walker P., Higgins A. P., *Employer Branding: A no-nonsense approach*, CIPD 2008.
21. Kumar V., *Zarządzanie wartością klienta*, PWE 2010.
22. Leary-Joyce J., *Budowanie wizerunku pracodawcy z wyboru*, Wolters Kluwer 2007.
23. Lipka A., *Inwestycje w kapitał ludzki organizacji w okresie koniunktury i dekonunktury*, Wolters Kluwer 2010.
24. Martin G., Hetrick S., *Corporate Reputations, Branding and People Management. A Strategic Approach to HR*, Butterworth-Heinemann 2006.
25. Moroko L., Uncles M., *Characteristics of successful employer brands*, "Journal of Brand Management", 16/2008.
26. Pocztowski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, PWE 2007.
27. Rucci A. J., Kirn S. P., Quinn R. T., *The employee-customer-profit chain at Sears*, "Harvard Business Review", 1-2/1998.
28. Szambelańczyk J., *Kontrowersje wokół naukowej tożsamości zżl*, [w:] red. Borkowska S., *Zarządzanie zasobami ludzkimi w Polsce. Przeszłość, teraźniejszość, przyszłość*, Wolters Kluwer 2007.
29. Taylor S., *People Resourcing*, CIPD 2005.
30. Teresiński D., *Marka za marką. Rozmowa z prof. dr hab. Wojciechem Gasparskim*, "Przegląd Organizacji" 4/2005.
31. Thorne K., Mackey D., *Everything you ever needed to know about training: a one-stop shop for everyone interested in training, learning and development*, Kogan Page 2007.
32. D. Ulrich, *Hot HR issues for the next two years*, The Conference Board of Canada — *Insights you can count on*, 2009.01.12, www.conferenceboard.ca.
33. Ulrich D., *Tworzenie wartości przez dział HR*, Wolters Kluwer 2008.
34. Urbanek G., *Zarządzanie marką*, PWE 2002.
35. Welsing C., *HR marketing: a new perspective on human resources management*, Pearson Education 2006.
36. Wnuk-Pel T., *Zrównoważona karta dokonań jako system pomiaru działalności i zarządzania strategicznego*, [w:] red. Sobańska I., *Rachunek kosztów i rachunkowość zarządcza*, CH Beck 2003.
37. Wojtaszczyk K., *Employer branding — przesłanki i cele budowania marki pracodawcy*, "Przegląd Organizacji" 1/2010.

THE STRATEGIC SCORECARD AS THE TOOL OF THE EVALUATION OF THE EMPLOYER BRAND POWER

The aim of the paper is to examine the extent to which the employer branding can use the Balanced Scorecard concept and to propose measures that provide information about the power of the employer brand. To achieve this objective the article presents: reflections on the benefits of the organization an employer of choice status, review of existing solutions for measuring the employer brand, the concept of Balanced Scorecard by R.S. Kaplan and D.P. Norton and the proposal of Balanced Scorecard for employer brand that uses achievements of human resources management, accounting and marketing.

Key words: **Balanced Scorecard, employer brand**

Słowa kluczowe: **strategiczna karta wyników, marka pracodawcy**