

Dawid Szostek

"Employer branding" w polskich przedsiębiorstwach

Ekonomiczne Problemy Usług nr 74, 441-451

2011

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej bazhum.muzhp.pl, gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

mgr DAWID SZOSTEK
Uniwersytet Mikołaja Kopernika w Toruniu

EMPLOYER BRANDING W POLSKICH PRZEDSIĘBIORSTWACH

Streszczenie

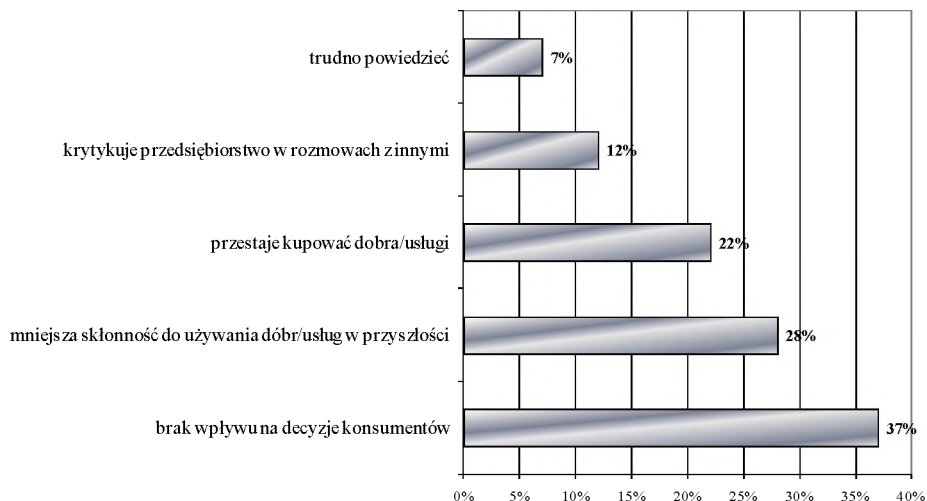
Employer branding to szereg działań przedsiębiorstwa, których celem jest kształtowanie pozytywnego wizerunku organizacji jako pracodawcy, zarówno w odniesieniu do aktualnych, jak i potencjalnych pracowników. W pierwszej części artykułu opisano tę koncepcję, a także korzyści z jej wdrażania. Wynikają one z faktu, że pracownicy kumulują w sobie najważniejsze wspólnie zasoby przedsiębiorstwa – jego wiedzę oraz doświadczenie. W kolejnej części artykułu Przybliżono wyniki badania zrealizowanego przez pracowników Katedry Marketingu i Handlu Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania UMK w Toruniu, które dotyczą świadomości polskich przedsiębiorstw na temat ich własnego wizerunku (m.in. wśród pracowników).

***Employer branding* i jego korzyści**

Wielu autorów podkreśla wpływ wizerunku przedsiębiorstwa na proces decyzyjny różnych grup interesariuszy, jak konsumenci, pracownicy, dostawcy czy inwestorzy. Wpływ ten może mieć charakter nieuświadomiony i wynikać z dążenia człowieka do ułatwiania procesu decyzyjnego w sytuacji, gdy posiada on zbyt dużą bądź niewystarczającą ilość danych na temat przedsiębiorstwa lub jego produktów (w skrajnym przypadku może on nie posiadać żadnych danych). Wizerunek może jednak równie dobrze wpływać na proces decyzyjny w sposób uświadomiony.

Potwierdzają to choćby wyniki badania przeprowadzonego w 2009 r. przez GfK Polonia dla dziennika „Rzeczpospolita”, w którym aż 62% respondentów (polskich konsumentów) stwierdziło, że negatywne informacje o działalności przedsiębiorstwa wywołują u nich reakcje w postaci: zmniejszenia skłonności do używania wyrobów lub usług tego przedsiębiorstwa (28% odpowiedzi), za-

przestania ich kupowania (22%) bądź krytykowania organizacji w rozmowach z innymi osobami (12%) (rys. 1).



Rys. 1. Wpływ negatywnych informacji o działalności przedsiębiorstwa na decyzje konsumentów (nie podano liczebności próby)

Źródło: A. Biały, *Bojkoty bardziej realne*, „Rzeczpospolita” z dnia 29.09.2008.

Biorąc pod uwagę powyższe, wizerunek przedsiębiorstwa zaczyna być traktowany w Polsce jako jeden z istotniejszych zasobów, który, o ile jest pozytywny, może stać się kluczowym czynnikiem przewagi nad konkurencją.

Coraz istotniejsze w działaniach organizacji jest również kształtowanie jej pozytywnego wizerunku wśród personelu oraz potencjalnych pracowników. Wizerunek ten, szczególnie wśród pracowników, stanowi cenne źródło jego przewagi nad konkurencją, co wynika m.in. z trudności w imitowaniu wizerunku oraz długiego czasu jego kształtowania¹. Jest tak tym bardziej że, jak dowodzą S.L. Williams i M.A. Moffitt, wielu konsumentów poszukuje informacji na temat przedsiębiorstwa od tych podmiotów, które są bądź były z nim w ścisłej relacji (szczególnie na rynkach przemysłowych oraz usługowych). Informacje takie są postrzegane jako bardziej wiarygodne, jako że są poza wpływem organizacji, a przez to silniej oddziałują na zachowania interesariuszy². Zdaniem

¹ C. Flavián, M. Guinaliú, D. Torres, *The influence of corporate image on consumer trust. A comparative analysis in traditional versus internet banking*, „Internet Research” 2005, No. 5, s. 449.

² J. P. Cornelissen, W. J. L. Elving, *Managing corporate identity: an integrative framework of dimensions and determinants*, „Corporate Communications: An International Journal” 2003, No. 2, s. 121; T.J. Dąbrowski, *Reputacja przedsiębiorstwa. Tworzenie kapitału zaufania*, Wolters Kluwer Polska, Kraków 2010, s. 187.

T. Christiansena i S. Askegaarda, wynika to z faktu, że współcześnie ludzie nie mają czasu oraz możliwości na dogłębne zapoznawanie się ze wszystkimi symbolami i sygnałami przesyłanymi przez organizację³.

Wyrazem coraz większego znaczenia wizerunku przedsiębiorstwa wśród pracowników oraz kandydatów do pracy jest koncepcja *employer branding*, „zakładająca, że praca w konkretnej firmie jest szczególnym towarem, który – jak każdy inny – trzeba umiejętnie sprzedać”⁴. Koncepcja ta jest definiowana jako „szereg zaplanowanych działań firmy, która chce być postrzegana jako atrakcyjny pracodawca”⁵ bądź „wysiłek firmy włożony w promowanie, wewnątrz niej i poza nią, tego, co czyni firmę pożądaną jako pracodawca i odróżnia ją od innych”⁶.

Działania podejmowane w ramach *employer branding* są skierowane zarówno do obecnych, jak i potencjalnych pracowników (wewnętrzny i zewnętrzny *employer branding*⁷), przy czym warunkiem ich skuteczności jest autentyczność i powiązanie z innymi działaniami organizacji⁸. Konieczne jest także podmiotowe traktowanie osób zatrudnionych. Kontrowersje budzi zatem definicja *employer branding* zaproponowana przez D. Stankiewicz, eksperta w dziedzinie HR, według której „jest to tworzenie pracownika przez wpływanie na jego charakter i wyznawane wartości tak, aby po pewnym czasie stał się żywą reklamą firmy”⁹.

Według wielu autorów, wewnętrzny *employer branding* powinien stanowić priorytet, jako że „jeśli sprawnie działamy na tym polu, nasi dotychczasowi pracownicy stają się ambasadorami firmy”¹⁰. Co więcej, „zadowolony pracownik chętnie opowie o tym kilku osobom, jeśli jednak ogólna atmosfera pracy nie będzie mu sprzyjała, z prędkością światła rozniosą się złe wieści o firmie i żaden świadom swojej wartości specjalista nie zapuka już do naszych drzwi”¹¹.

³ L.T. Christiansen, S. Askegaard, *Corporate identity and corporate image revisited. A semiotic perspective*, „European Journal of Marketing” 2001, No. 3–4, s. 297.

⁴ A. Juchimiuk, *Umiejętnie sprzedaj pracę!*, „Marketing w Praktyce” 2008, nr 4.

⁵ I. Gawryś, *Blisko klienta i pracownika. Strategia budowania wizerunku pracodawcy w Eniro Polska – studium przypadku*, „Personel i Zarządzanie” 2009, nr 5, s. 19.

⁶ K. Backhaus, S. Tikoo, *Conceptualizing and researching employer branding*, „Career Development International” 2004, No. 5, s. 501.

⁷ Por. A. Morzy, *Zostań atrakcyjnym pracodawcą, czyli wewnętrzny i zewnętrzny employer branding*, „Personel i Zarządzanie” 2010, nr 12, s. 74–76.

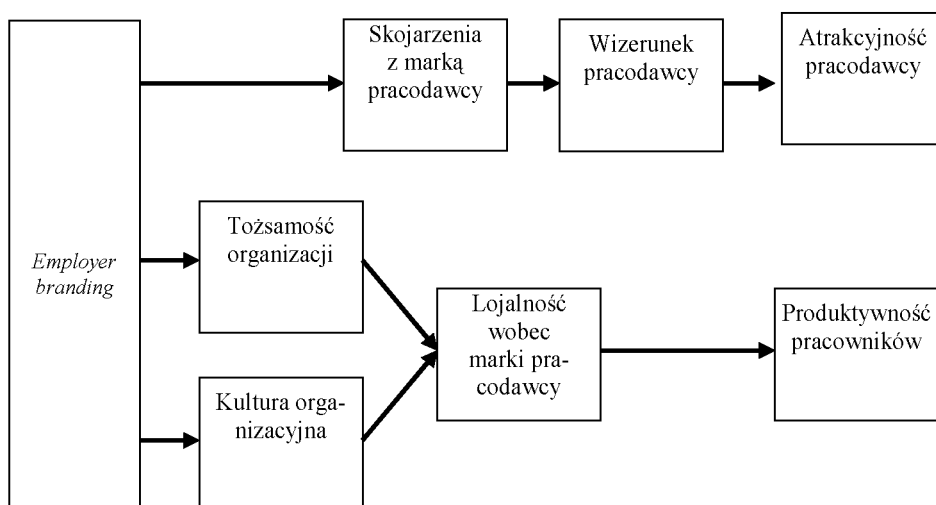
⁸ K. Backhaus, S. Tikoo, *Conceptualizing and researching...*, s. 503.

⁹ *Pracownicy wcielają się w rolę klientów* (Rozmowa K. Bartman z D. Staniewicz), „Gazeta Prawna” z 16.10.2008.

¹⁰ A. Morzy, *Zostań atrakcyjnym...*, s. 74.

¹¹ *Ibidem*.

Zgodnie z modelem zaproponowanym przez K. Backhausa i S. Tikoo (rys. 2), *employer branding* pozwala na kształtowanie dwóch podstawowych atutów przedsiębiorstwa: skojarzeń z marką pracodawcy oraz lojalności wobec niej jako wypadkowej tożsamości organizacji i kultury organizacyjnej. Wyniki badań przeprowadzonych przez tych autorów wykazały zależność pomiędzy wspomnianą lojalnością a produktywnością zatrudnionych, a także wpływ skojarzeń z marką pracodawcy na jego wizerunek, a przez to atrakcyjność dla obecnych i potencjalnych pracowników, co jest esencją tej koncepcji, a zarazem jej podstawową korzyścią.



Rys. 2. Model *employer branding*

Źródło: K. Backhaus, S. Tikoo, *Conceptualizing and researching employer branding*, „Career Development International” 2004, nr 5, s. 505.

Wśród korzyści dla przedsiębiorstwa, wynikających z posiadania pozytywnego wizerunku wśród obecnych i potencjalnych pracowników, można wskazać na następujące¹²:

- łatwiejsze wprowadzanie nowych produktów na rynek,
- redukcja kosztów działalności,
- większa stabilność funkcjonowania na rynku,

¹² Opracowanie na podstawie: J. Altkorn, *Kształtowanie rynkowego wizerunku firmy*, Wyd. Akademii Ekonomicznej, Kraków 2002, s. 16; M. Urbaniak, *Wizerunek dostawcy na rynku dóbr produkcyjnych*, Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2003, s. 29; A.I. Baruk, *Marketing personalny jako instrument kreowania wizerunku firmy*, Difin, Warszawa 2006, s. 42, 45; W. Budzyński, *Wizerunek równoległy. Nowa szansa promocji firmy i marki*, Poltext, Warszawa 2008, s. 35.

- mniejsze ryzyko działalności,
- większa satysfakcja, zaangażowanie i lojalność obecnych pracowników,
- większe zainteresowanie potencjalnych pracowników (w tym ograniczenie kosztów rekrutacji),
- większe zaufanie do przedsiębiorstwa¹³,
- lepsze relacje pomiędzy organizacją a jej otoczeniem.

Polskie przedsiębiorstwa są coraz bardziej świadome tych korzyści. Dowodem na to są choćby komunikaty kierowane przez organizację do potencjalnych pracowników za pośrednictwem własnej strony internetowej. W tabeli 1 zaprezentowano tego typu komunikaty zamieszczone na witrynach kilku większych przedsiębiorstw województwa kujawsko-pomorskiego.

Nie wystarczy oczywiście zamieszczanie nawet najbardziej doniosłych haseł, jeśli pozostaną one jedynie w sferze deklaracji. O przedsiębiorstwie można powiedzieć, że realizuje koncepcję *employer branding* dopiero wówczas, gdy podejmowane działania mają wieloaspektowy i autentyczny charakter. Podstawą działań powinno być podmiotowe podejście do zatrudnionych osób oraz dostrzeżenie ich rzeczywistych potrzeb i aspiracji. Nie jest to możliwe bez dialogowania z pracownikami.

Pomocnym instrumentem w ramach tej koncepcji są badania opinii pracowników, umożliwiające pomiar wizerunku przedsiębiorstwa jako pracodawcy, ale także identyfikację potrzeb i aspiracji zatrudnionych¹⁴. Podstawą tego typu badań jest zdefiniowanie pojęcia wizerunku i elementów, które go tworzą. Pomiar wizerunku wewnętrznego jest możliwy poprzez wykorzystanie metod ilościowych (m.in. opartych na skali Likerta bądź skalach rangowych) lub jakościowych (m.in. techniki projekcyjne czy wolnych skojarzeń)¹⁵.

Uzyskane wyniki mogą stanowić punkt wyjścia do zmian w przedsiębiorstwie, niezbędnych do poprawienia jego wizerunku wśród pracowników.

¹³ Zob. C. Flaviàn, M. Guinaliu, D. Torres, *The influence of corporate...*

¹⁴ A. Juchimiuk, *Umiejętnie sprzedaj...*

¹⁵ W. Razmus, *Metody pomiaru wizerunku marki*, „Marketing i Rynek” 2010, nr 6, s. 12–13. Metody ilościowe, dzięki większemu usystematyzowaniu, umożliwiają uzyskanie danych porównywalnych w czasie w ramach samego przedsiębiorstwa, a także w ramach grupy podmiotów, jednak uzyskane za ich pomocą dane są bardzo splotone. Dzięki metodom jakościowym uzyskane dane są bardziej złożone, jednak są nieporównywalne.

Tabela 1

Przykładowe komunikaty ze stron internetowych, wpisujące się w koncepcję *employer branding*u

Nazwa przedsiębiorstwa	Przykładowa treść komunikatu
Aparator SA GK	Pracownicy są cennym zasobem, dlatego ważne jest respektowanie ich potrzeb i aspiracji Dbalność o rozwój zawodowy kadry poprzez system szkoleń, kształcenia i doskonalenia zawodowego, motywowanie pracowników (autorski system motywacyjny) oraz dążenie do zadowolenia pracowników poprzez działania o charakterze socjalnym i organizację imprez integracyjnych i okolicznościowych
Bydgoskie Fabryki Mebli SA	Aby stworzyć środowisko pracy przyjazne pracownikom i sprzyjające ich dalszemu rozwojowi, staramy się zapewniać nieustanne szkolenia oraz otwartą na ludzi kulturę organizacyjną firmy Dobra atmosfera towarzysząca pracownikom znalazła odzwierciedlenie w nagrodzie Inwestor w Kapitał Ludzki
Pojazdy Szynowe PESA Bydgoszcz SA	Jako jeden z kluczowych pracodawców regionu z troską podchodzimy do utrzymania dotychczasowych i możliwości tworzenia nowych miejsc pracy PESA Bydgoszcz SA kładzie szczególny nacisk na ciągłe podwyższanie umiejętności zawodowych całego personelu, stwarzając warunki rozwoju kwalifikacji zawodowych pracowników poprzez studia podyplomowe, studia zaoczne oraz wszelkiego rodzaju szkolenia dla wszystkich grup pracowniczych
Torfarm SA	Zapewniamy szerokie możliwości rozwoju w obszarze sprzedaży. Praca w gronie najwyższej klasy specjalistów, rozbudowany system szkoleń W firmie obowiązuje system świadczeń dodatkowych, który obejmuje opiekę medyczną, kartę sportową oraz ubezpieczenie na życie
Toruńskie Zakłady Materiałów Opatrunkowych SA	Naszym pracownikom zapewniamy szerokie możliwości rozwoju w środowisku międzykulturowym i międzynarodowym Dostrzegamy potencjał oraz potrzeby naszych pracowników

Źródło: opracowanie własne na podstawie: www.bydgoskiemeble.pl/?pid=career&lang=pl, http://pesa.pl/pl/Kariera/O_pracy_w_PESA, <http://grupa.apator.eu/CSR/pracownicy>, www.torfarm.com.pl/index.php?option=com_content&view=article&id=74&Itemid=77, www.tzmo.pl/content/Folder.2007-04-23.1652/Folder.2007-04-23.1534.

Metodyka badania

Przeprowadzone badanie¹⁶ dotyczyło stanu i wykorzystania marketingu w przedsiębiorstwach zlokalizowanych na terenie Polski. W zakres tematyki wchodził również wizerunek organizacji oraz działania podejmowane przez nią celem kształtowania wizerunku wśród pracowników. Badanie zostało zrealizowane przez zespół pracowników Katedry Marketingu i Handlu Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania UMK w Toruniu, którego autor był członkiem

¹⁶ Badanie sfinansowano w ramach grantu KBN nr H02D03318; okres realizacji grantu: 01.01.2000-20.06.2002 r.

(pomiaru dokonała, w miesiącach czerwiec-sierpień 2010 r., firma badawcza PBS DGA Spółka z o. o.).

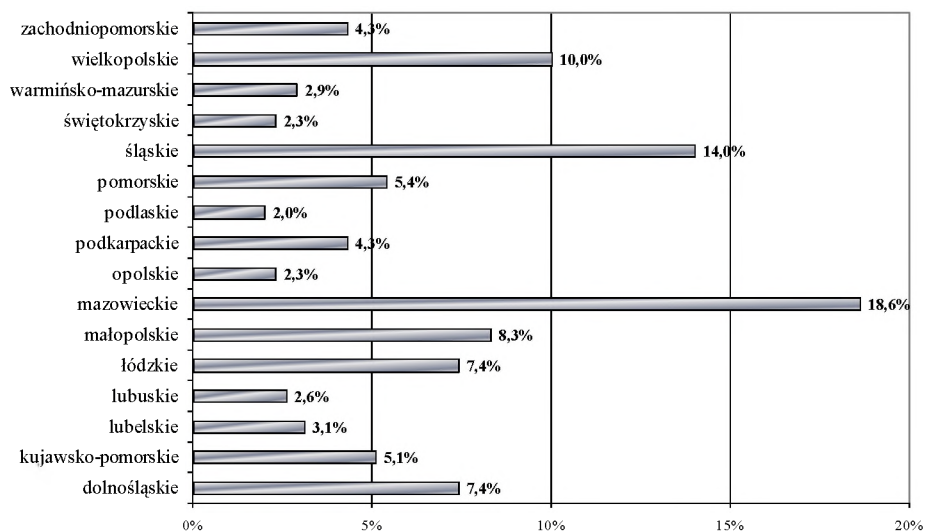
Objętą badaniem populację stanowiły przedsiębiorstwa prowadzące działalność na terenie Polski i zatrudniające co najmniej 10 pracowników (wykluczono mikroprzedsiębiorstwa, które najczęściej nie wdrażają zarządzania marketingowego), przy czym badaną jednostką były osoby odpowiedzialne za działania marketingowe przedsiębiorstw i piastujące w przedsiębiorstwie możliwie najwyższe stanowiska¹⁷.

Jako metodę pomiaru danych ze źródeł pierwotnych wybrano metodę wywiadu bezpośredniego (PAPI), którą, w sytuacji utrudnionego kontaktu z respondentem, zastępowano metodą wywiadu telefonicznego wspomaganego komputerowo (CATI). Dzięki takiej triangulacji metod pomiarowych możliwe było zrealizowanie zakładanej liczby 350 wywiadów. Przedsiębiorstwa do próby dobrano metodą kwotową w oparciu o trzy kryteria:

- a) wielkość przedsiębiorstwa ze względu na liczbę pracowników (po 1/3 próby stanowiły przedsiębiorstwa zatrudniające 10–49 osób, 50–249 osób oraz 250 i więcej osób; wykluczono mikroprzedsiębiorstwa),
- b) położenie przedsiębiorstwa ze względu na województwo (struktura próby odzwierciedla pod tym względem strukturę wszystkich przedsiębiorstw w Polsce – rys. 3),
- c) podstawowa branża działalności przedsiębiorstwa (struktura próby odzwierciedla strukturę wszystkich przedsiębiorstw w Polsce, w podziale na następujące branże: budownictwo, handel, produkcja, transport i telekomunikacja, usługi – rys. 4).

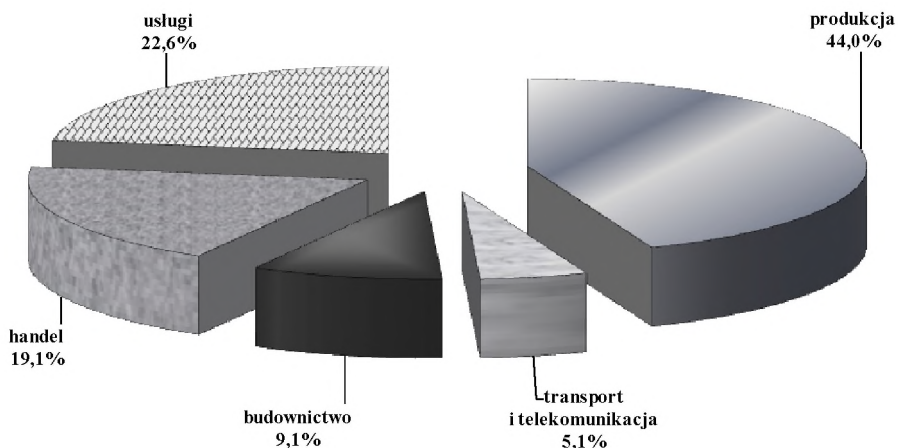
Zdecydowana większość badanych przedsiębiorstw (88,3%) funkcjonowała na rynku dłużej niż 10 lat, 7,4% – od 6 do 10 lat, 2,6% – 4–5 lat, 1,1% – od 1 do 3 lat, natomiast 0,6% krócej niż rok.

¹⁷ Były to następujące grupy osób według ich liczebności: kierownictwo średniego szczebla w innych działach niż marketing (19,1% respondentów); właściciel/współwłaściciel/prezes zarządu (18,9%); pracownicy w innych działach niż marketing (18%); pracownicy w dziale marketingu (16,3%); top management w innych działach niż marketing (10,6%); kierownictwo średniego szczebla w dziale marketingu (6,3%); top management w dziale marketingu (3,7%) oraz osoby na innych stanowiskach (7,1%).



Rys. 3. Lokalizacja badanych przedsiębiorstw według województw (n = 350)

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania.



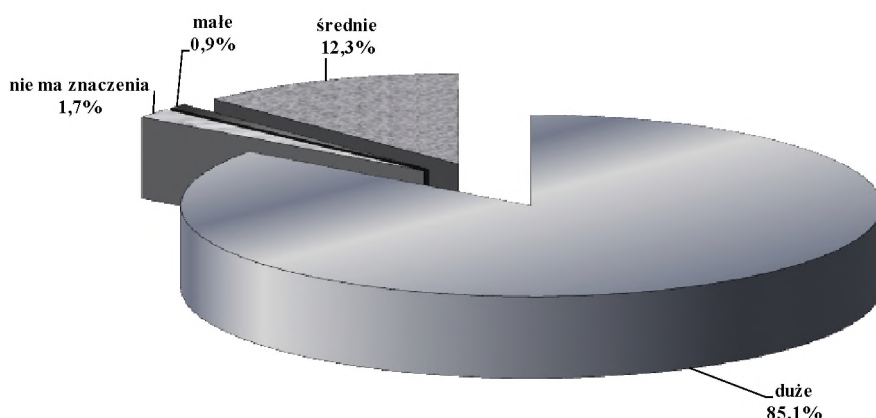
Rys. 4. Struktura przedsiębiorstw według dominującej branży działalności

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania.

Wyniki badania

Na początku warto zauważyć, że badane przedsiębiorstwa wykazały dużą świadomość znaczenia ich wizerunku. Na pytanie o rolę image'u organizacji dla jej rozwoju i sukcesu 85,1% respondentów odpowiedziało, że jest ona duża,

według 12,3% – średnia, natomiast jedynie dla 2,6% z nich wizerunek odgrywa małą rolę lub nie ma znaczenia (rys. 5).



Rys. 5. Znaczenie wizerunku dla rozwoju i sukcesu przedsiębiorstwa (n = 350)

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania.

Biorąc pod uwagę duże znaczenie wizerunku przedsiębiorstwa dla zdecydowanej większości respondentów, interesujące jest skonfrontowanie składowych deklaracji z działaniami organizacji, mającymi na celu kształtowanie tegoż wizerunku oraz relacji z szeroko rozumianym otoczeniem. W związku z tym badane przedsiębiorstwa zapytano o najczęściej stosowane w ciągu minionych trzech lat działania z zakresu public relations.

Najwięcej respondentów wskazało, że działania PR obejmują stosowanie środków wizualnej identyfikacji przedsiębiorstwa (76,3% respondentów)¹⁸. Wśród dodatkowych działań ponad połowa przedsiębiorstw wskazała na: bieżące informowanie pracowników (59,4%), sponsoring i działalność charytatywną (58,9%) oraz udział w targach i wystawach (57,7%). Niewiele mniej przedsiębiorstw organizuje imprezy i wyjazdy integracyjne dla pracowników (48,9%). Około 1/3 respondentów wskazała na organizowanie imprez okolicznościowych dla swoich klientów (32,6%) oraz przygotowywanie komunikatów dla mediów i organizowanie konferencji prasowych (29,1%) (tab. 2).

¹⁸ W tym miejscu należy zauważyć, że błędem jest utożsamianie kształtowania wizerunku przedsiębiorstwa z zarządzaniem jego systemem identyfikacji wizualnej (zob. np. J.M.T. Balmer, A. Wilson, *Corporate Identity. There Is More To It Than Meets the Eye*, „International Studies of Management & Organization” 1998, No. 3, s. 15).

Tabela 2

Działania z zakresu PR stosowane w badanych przedsiębiorstwach

Działania PR	Liczba przedsiębiorstw	Procent przedsiębiorstw
Stosowanie środków identyfikacji firmy	267	76,3
Bieżące informowanie pracowników o sytuacji firmy	208	59,4
Prowadzenie działalności sponsoringowej, charytatywnej	206	58,9
Udział w targach i wystawach	202	57,7
Organizacja imprez, wyjazdów integracyjnych dla pracowników	171	48,9
Organizowanie imprez okolicznościowych dla klientów	114	32,6
Przygotowywanie komunikatów dla mediów, organizowanie konferencji prasowych	102	29,1
Inne stosowane działania	5	1,4

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania.

Można zatem pokusić się o konkluzję, że poza standardowymi formami działań skoncentrowanych na wizerunku przedsiębiorstwa, jak stosowanie środków jego identyfikacji wizualnej, coraz częściej wykorzystywane są działania dotychczas niedoceniane, jak sponsoring, imprezy dla klientów i pracowników czy zarządzanie kontaktami ze środkami masowego przekazu. Istotne jest również to, że działania skierowane są nie tylko na zewnętrzny wizerunek organizacji, ale także jej interesariuszy wewnętrznych (w tym przede wszystkim pracowników).

Koncentracja w działaniach wizerunkowych przedsiębiorstwa na pracownikach wynika z pewnością z coraz większej świadomości na temat znaczenia zatrudnionych osób i potencjału w nich tkwiącego dla prowadzonej działalności. Wystarczy wspomnieć, iż 79,7% badanych organizacji uważa, że satysfakcja pracowników ma duże znaczenie dla satysfakcji samych klientów (jedynie 6,3% respondentów nie zgodziło się z taką opinią).

Co więcej, spośród wszystkich przedsiębiorstw, które w ciągu minionych trzech lat przeprowadziły jakiegokolwiek badanie marketingowe (74 podmioty), w ponad połowie przypadków (59,5%) badanie to obejmowało poziom satysfakcji bądź opinie osób zatrudnionych.

Podsumowanie

Employer branding jest względnie młodą koncepcją, zakładającą, że wizerunek przedsiębiorstwa, zarówno wśród obecnych, jak i potencjalnych pracowników, posiada kluczowe znaczenie. Coraz większe powodzenie tej koncepcji wynika z faktu, że pracownicy stanowią najważniejszy potencjał każdej organizacji, czego menedżerowie są coraz bardziej świadomi. W pracownikach kumuluje się wiedza i doświadczenie całego przedsiębiorstwa.

Zaprezentowane wyniki badania, przeprowadzonego przez pracowników Katedry Marketingu i Handlu Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania UMK w Toruniu, potwierdzają powyższe obserwacje.

EMPLOYER BRANDING IN POLISH ENTERPRISES

Summary

Employer branding is a series of activities of a company, which goal is to create its own image as an organization that carries about its own (current and potential) employees. The paper first describes the concept, and also benefits from implementation of employer branding. The benefits arise from the fact that workers accumulate the most important resources in the modern companies – knowledge and experience. In the next part of the paper were described the results of the desk research, carried out by employees of the Department of Marketing and Trade of the Faculty of Economics and Management at Nicolas Copernicus University in Torun, which relate to the awareness of Polish enterprises on their own image (e.g. among their employees).