

Konrad SZCZEPAŃSKI*

KSZTAŁTOWANIE WIZERUNKU (*EMPLOYER BRANDING*) JAKO SPOSÓB ZWIĘKSZENIA ATRAKCYJNOŚCI PRACODAWCY W WARUNKACH POLSKICH

W artykule przedstawiono działania przedsiębiorstw mające na celu ukształtowanie i utrzymanie pozytywnego wizerunku firmy jako pracodawcy. W literaturze działania te często są określane jako *employer branding*. Celem poznawczym artykułu jest wskazanie czynników decydujących o atrakcyjności pracodawcy dla pracowników w warunkach polskich oraz narzędzi najczęściej stosowanych przez firmy w Polsce w celu kształtowania pozytywnego wizerunku jako pracodawcy. Pierwsza część artykułu zawiera rozważania na temat definicji pojęcia *employer branding*. W drugiej części przedstawiono wyniki badań dotyczących tej dziedziny aktywności przedsiębiorstw, przeprowadzonych w Polsce w latach 2010-2012. W trzeciej części tekstu zawarto wnioski.

Słowa kluczowe: *employer branding*, kształtowanie wizerunku pracodawcy, marketing pracodawcy, marketing kadrowy

1. *EMPLOYER BRANDING* – ISTOTA, CELE I KORZYŚCI

Celem poznawczym artykułu jest identyfikacja czynników wpływających na atrakcyjność pracodawcy dla pracowników w Polsce. Autor podejmuje również próbę odpowiedzi na pytanie, które działania z zakresu *employer branding* są najczęściej stosowane w firmach znajdujących się w Polsce i jaki jest związek z czynnikami, które decydują o atrakcyjności danej firmy jako pracodawcy.

Punktem wyjścia do odpowiedzi na tak postawione pytania jest sprecyzowanie pojęcia *employer branding*, coraz częściej stosowanego w literaturze na temat zarządzania zasobami ludzkimi.

* Doktorant Politechniki Poznańskiej, Wydział Inżynierii Zarządzania.

Działania pracodawców zmierzające do ukształtowania swojego pozytywnego wizerunku zarówno wśród obecnych, jak i potencjalnych pracowników, zostały dostrzeżone przez świat naukowy. Pojęcie *employer branding* powstało w latach 90. XX w.; za jego twórcę uważa się S. Barrowa, autora książki *The employer brand: bringing the best of brand management to people at work* [2]. Istnieje wiele definicji tego terminu. M. Kozłowski definiuje go jako „wszystkie działania, jakie podejmuje organizacja, skierowane do obecnych oraz potencjalnych pracowników, mające na celu budowanie jej wizerunku jako atrakcyjnego pracodawcy, a także wspierające jej strategiczne cele biznesowe” [4, s. 13]. Zdaniem tego autora *employer branding* dzieli się na wewnętrzny oraz zewnętrzny. Pierwszy jest skierowany do pracowników już zatrudnionych, a drugi – do potencjalnych pracobiorców. Według A. Mikulskiej *employer branding* to strategia tworzenia w umysłach potencjalnych pracobiorców pożądanych skojarzeń odnoszących się do danej firmy jako miejsca pracy [12]. Proszą i ciekawą zarazem definicję podaje A. Mayo. Według tego autora *employer branding* można zdefiniować jako „wszystko to, co jest komunikowane (świadomie lub nie) każdemu obecnemu lub przyszłemu pracownikowi” [6, s. 123].

Jak wskazuje K. Wojtaszczyk, główny cel omawianych działań stanowi kreowanie marki pracodawcy w taki sposób, aby interesariusze (czyli zarówno obecni, jak i potencjalni pracownicy) postrzegali daną firmę jako „dobrego pracodawcę”. Do obszarów działania firmy, w których wykorzystywany jest *employer branding*, autorka zaliczyła: zarządzanie zasobami ludzkimi, marketing oraz szeroko pojętą komunikację (por. tabela 1).

Tabela 1. Kategorie celów oraz narzędzia stosowane w *employer branding* [9, s. 85]

Główny cel końcowy	Kreowanie wartości dla interesariuszy
Cel pośredni	silna marka organizacji jako pracodawcy
Środki służące do osiągnięcia celu pośredniego	wysoki wskaźnik świadomości marki i pracodawcy korzystny wizerunek marki pracodawcy
Wykorzystywane narzędzia	zarządzanie zasobami ludzkimi marketing komunikacja

Stosowany we właściwy sposób *employer branding* przynosi wymierne korzyści dla pracodawcy. K. Wojtaszczyk podzieliła je na dwie grupy: korzyści związane ze sferą personalną oraz korzyści odnoszące się do budowy marki (por. tabela 2).

Tabela 2. Korzyści związane z silną marką pracodawcy [10, 21]

Korzyści w sferze personalnej	Korzyści w zakresie budowy marki
podwyższenie jakości zasobów ludzkich – markowi pracownicy	
pełniejsza identyfikacja z celami i wartościami przedsiębiorstwa wzrost motywacji pracowniczej zmniejszenie rotacji łatwiejsza rekrutacja krótszy czas wakowania stanowisk	silniejsza marka pracodawcy silniejsza marka oferowanych produktów lub usług

Pojęcie *employer branding* jest bardzo zbliżone do pojęć marketingu kadrowego oraz marketingu personalnego. T. Listwian [5] definiuje marketing personalny jako „system postępowania i zachowania przedsiębiorstwa zorientowany na interesy i oczekiwania potencjalnych i zatrudnionych pracowników, traktowania ich w sposób podmiotowy, jako klientów. Marketing personalny zawiera więc orientację etyczną. Tak rozumiany marketing personalny obejmuje przykładowo takie działania, jak rzetelne informowanie otoczenia o firmie, kontakty z ośrodkami kształcenia, stosowanie jasnych kryteriów i zasad doboru pracowników, dbałość o rozwój pracowników, rzetelna ocena, pomoc dla odchodzących i inne”.

Marketing kadrowy można określić jako ogół działań podejmowanych w celu zapewnienia firmie wysokiej pozycji na rynku pracy [11, s. 12], przyczym identycznie jak w przypadku podejścia *employer branding* i marketingu personalnego pracownik jest postrzegany jako klient.

Pozytywny wpływ na kształtowanie wizerunku pracodawcy z pewnością mają działania z zakresu społecznej odpowiedzialności biznesu (*Corporate Social Responsibility* – CSR). Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw (społeczna odpowiedzialność biznesu) oznacza, że organizacje prowadzą interesy w sposób etyczny z uwzględnieniem społecznych, środowiskowych i ekonomicznych skutków swoich działań [1, s. 157]. Inną definicję tego pojęcia prezentują McWilliams i jego współpracownicy, według których przedsiębiorstwa, kierując się zasadami CSR, podejmują działania, „które służą jakiemuś dobru społecznemu, nawet jeśli nie leżą w interesie firmy i nie są wymagane przez prawo” [7, s. 1–12]. Pojęcie to odnosi się więc bardziej do etycznych skutków działalności przedsiębiorstwa niż bezpośrednio do kształtowania wizerunku firmy jako pracodawcy.

Głównym celem działań z zakresu *employer branding* jest posiadanie silnej marki firmy jako pracodawcy. Warto więc odpowiedzieć na pytanie: czym jest marka? Markę przeważnie definiuje się jako „nazwę, termin, symbol, wzór lub ich kombinację, stworzoną celem identyfikacji dóbr lub usług sprzedawcy lub ich grupy i wyróżnienia ich spośród konkurencji” [3, s. 410]. Jednak *employer branding* ma na celu raczej wypracowanie wizerunku marki odnoszącego się do nabywców

(czyli do potencjalnych i obecnych pracowników). Wizerunek marki stanowi syntezę wszystkich sygnałów emitowanych przez daną markę i jest rezultatem dekodowania znaczenia tych sygnałów przez konsumenta [8, s. 54]. W podejściu *employer branding* wizerunek marki pracodawcy jest sumą wszystkich sygnałów wysyłanych przez firmę (poprzez działania skierowane do pracowników obecnych i potencjalnych) i stanowi rezultat odszyfrowania tych sygnałów przez pracobiorców.

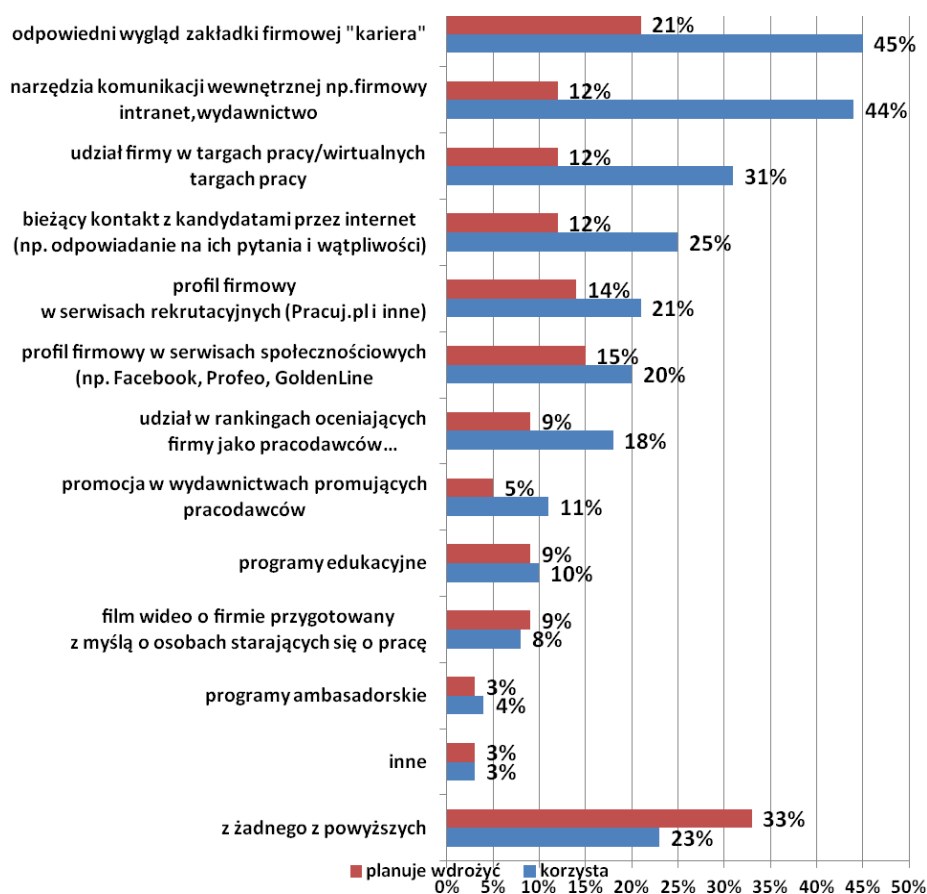
2. WYNIKI BADAŃ EMPIRYCZNYCH NA TEMAT WYKORZYSTANIA PODEJŚCIA *EMPLOYER BRANDING* W POLSCE

Badania empiryczne przeprowadzone w działających w Polsce przedsiębiorstwach dostarczają interesujących informacji na temat podejmowanych przez pracodawców działań określanych jako *employer branding*. Mimo że wyników tych badań nie można uznać za reprezentatywne dla całego sektora małych i średnich przedsiębiorstw (MSP), obejmującego ponad 99% działających w Polsce firm, to jednak dowodzą one, że coraz więcej przedsiębiorców docenia znaczenie celowego i systematycznego zabiegania o pozytywny wizerunek wśród obecnych i potencjalnych pracowników.

Jeden z sondaży został przeprowadzony w terminie od 28.10 do 15.11.2010 r. przez TNS OBOB (na zlecenie Instytutu Badawczego Randstad) [13]. Badanie wykonano metodą CATI (telefoniczne badania ankietowe wspomagane komputerowo) na próbie 300 firm reprezentatywnych ze względu na wielkość i region (margines błędu statystycznego dla próby $N = 300$ wynosił 5,64%). Z próby wykluczono firmy zatrudniające mniej niż 10 osób, firmy doradztwa personalnego oraz firmy, dla których agencje pracy tymczasowej nie świadczą usług.

Większość badanych firm (62%) podejmowała różnego rodzaju działania zewnętrzne ukierunkowane na budowę pozytywnego wizerunku pracodawcy w grupie potencjalnych pracowników i klientów. Większość respondentów, którzy podejmowali działania mające na celu poprawę swojego wizerunku jako pracodawcy, uważało, że działania te powodowały zarówno wzrost liczby osób ubiegających się o pracę (58%), jak i poprawę jakości zainteresowanych kandydatów (53%). Jak wskazują rezultaty tego badania, największą popularnością wśród pracodawców cieszyły się targi pracy (29%), utworzenie na stronie internetowej firmy zakładki „Kariera” (26%) oraz współpraca z uczelnianymi biurami kariery w celu nawiązania kontaktu ze studentami poprzez organizację różnego rodzaju szkoleń (26%). Jeden na pięciu pracodawców kreował swój pozytywny wizerunek za pośrednictwem portali społecznościowych oraz forów tematycznych (18%). Mała liczba pracodawców jako narzędzie kształtowania wizerunku wskazała działania związane ze społeczną odpowiedzialnością biznesu (8%). Niewielka liczba respondentów wykorzystywała do budowy pozytywnego wizerunku współpracę z urzędami pracy.

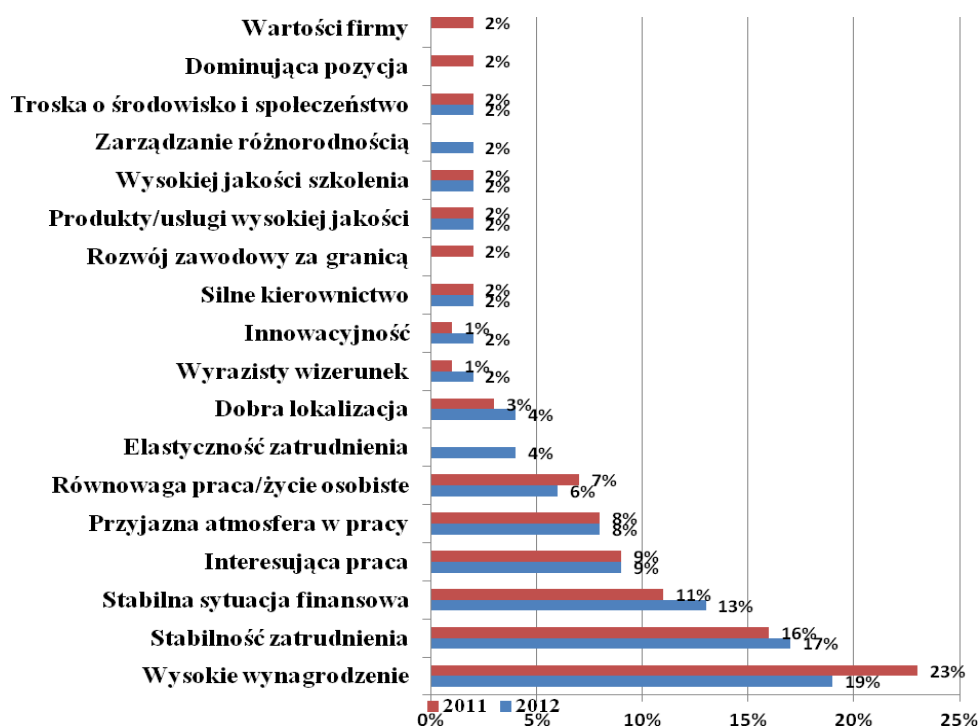
Bardzo ciekawe badania dotyczące działań z zakresu *employer branding* zostały przeprowadzone przez serwis Pracuj.pl i Interaktywny Instytut Badań Rynkowych. Badanie z cyklu „Wyzwania HR w roku 2012” [14] wykonano w dniach od 23.07.2011 r. do 11.08.2011 r. z zastosowaniem techniki CAWI (Computer Assisted Web Interviewing). Zaproszenie do udziału w badaniu wraz z linkiem do ankiety zostało wysłane do klientów serwisu internetowego Pracuj.pl, zajmujących się zawodowo działaniami z obszaru HR. Ankiety wypełniło 510 osób zatrudnionych w działach HR lub odpowiedzialnych za działania z obszaru rekrutacji i HR (por. rys. 1).



Rys. 1. Odpowiedzi na pytanie: „z jakich narzędzi kształtowania wizerunku pracodawcy Pana (Pani) firma korzysta obecnie (lub jakie narzędzia planuje wdrożyć w ciągu najbliższych 12 miesięcy)?” [14]

Z rezultatów tego badania można wywnioskować, że najpopularniejsze były takie działania, jak opracowanie odpowiedniego wyglądu zakładki „kariera” oraz udział w różnego rodzaju targach pracy. Co ciekawe, dużą popularnością wśród respondentów cieszyły się działania skierowane do własnych pracowników, takie jak firmowy intranet, czy też własne wydawnictwo. Firmy dostrzegły również możliwość kształtowania swojego pozytywnego wizerunku przez udział w serwisach społecznościowych i rekrutacyjnych. Prowadzenie tego typu działań we własnych firmach potwierdził co piąty respondent. Co piąty respondent twierdził, że jego firma nie korzystała z żadnych zaproponowanych w badaniu form kształtowania własnego wizerunku jako pracodawcy.

W drugiej edycji badania przeprowadzonego przez instytut badawczy IMCA International na zlecenie firmy Randstad zapytano ponad 7 tys. respondentów o ich opinie na temat pracy w 150 największych firmach działających na polskim rynku [15]. Jak wynika z tego badania, przy wyborze pracodawcy wciąż najważniejsze dla pracobiorcy było wynagrodzenie, jednakże takich wskazań było o 4% mniej niż w 2011 r. Coraz większe znaczenie dla potencjalnego pracownika miała z kolei stabilność zatrudnienia (por. rys. 2).



Rys. 2. Najbardziej istotne cechy potencjalnego pracodawcy [15]

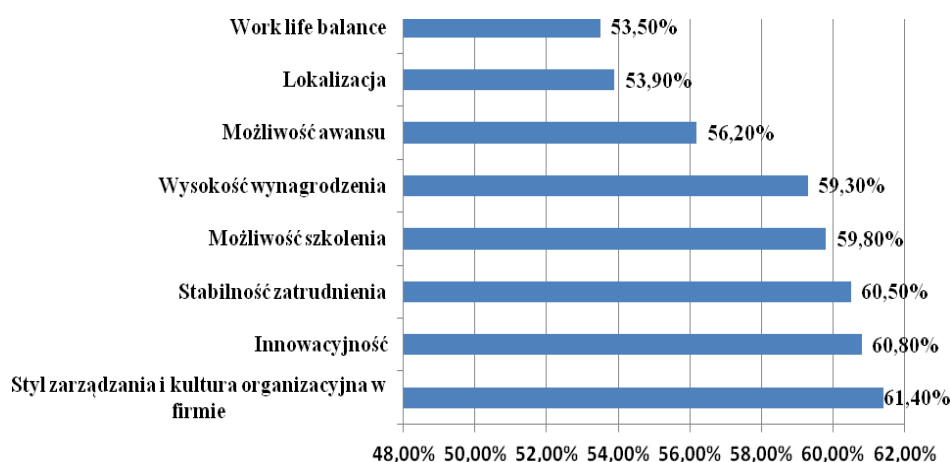
Takie czynniki, jak wartości firmy, silne kierownictwo, innowacyjność, troska o środowisko i społeczeństwo, czy też zarządzanie różnorodnością nie cieszyły się popularnością wśród badanych respondentów.

Różnice w postrzeganiu atrakcyjności pracodawcy były widoczne także w odpowiedziach młodszych i starszych respondentów. Pracownicy z dłuższym stażem jako atrakcyjne postrzegali stabilną sytuację finansową firmy (28%), silne kierownictwo (22%) oraz stabilność zatrudnienia (11%).

Młodzi pracownicy najbardziej doceniali: wysokiej jakości szkolenia (46%), innowacyjność firmy (21%) oraz możliwości przyszłego rozwoju (18%).

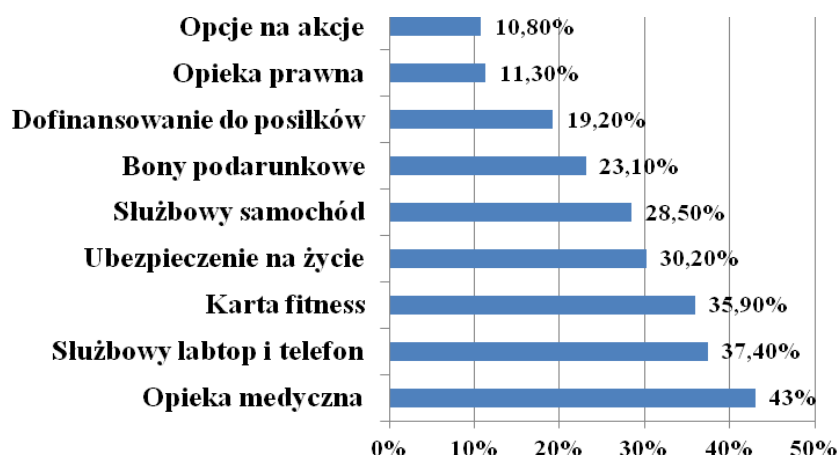
Badanie Antal International „Najbardziej pożądani pracodawcy 2012” przeprowadzono z wykorzystaniem metod CAWI oraz CATI w terminie od 3.09.2012 r. do 20.09.2012 r. [16]. Badanie było anonimowe, wzięło w nim udział 1557 respondentów z Polski. Jego celem było uzyskanie informacji o preferencjach specjalistów i menedżerów w zakresie najbardziej pożądanych cech pracodawców, oferowanych przez nich warunków czy źródeł wiedzy o nich.

Badani specjaliści i menedżerowie najbardziej cenili u pracodawców styl zarządzania i kulturę organizacyjną firmy. Dla tej szczególnie cennej dla pracodawców grupy ważne były również takie czynniki, jak innowacyjność oraz stabilność zatrudnienia (por. rys. 3).



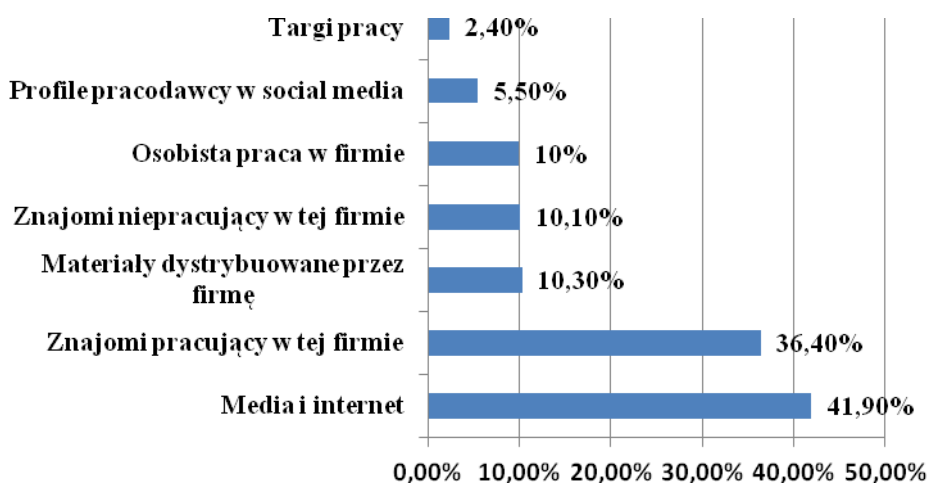
Rys. 3. Pozytywne oceny warunków zatrudnienia oferowanych przez najbardziej pożądanych pracodawców [16]

Jako najczęściej spotykane dodatkowe korzyści oferowane przez najbardziej pożądanych pracodawców wymieniono także: opiekę medyczną, służbowy laptop i telefon oraz kartę fitness. Rzadziej wymieniano także opcje na akcje, czy też opiekę prawną (por. rys. 4). Do często stosowanych benefitów zaliczano również bony podarunkowe, służbowy samochód czy ubezpieczenia na życie.



Rys. 4. Dodatkowe korzyści oferowane przez najbardziej pożądanym pracodawców [5a]

Respondenci najczęściej czerpali wiedzę z takich źródeł, jak media i Internet oraz znajomi pracujący w danej firmie (por. rys. 5).



Rys. 5. Rozkład odpowiedzi na pytanie o pochodzenie wiedzy o wybranej firmie [16]

Badani respondenci rzadko kształtowali swoją opinię o pracodawcy na podstawie targów pracy. Nieco popularniejszym źródłem wiedzy na ten temat były profile pracodawców w mediach społecznościowych (*social media*). Materiały dystrybuowane przez firmę stanowiły źródło wiedzy dla jednej dziesiątej respondentów. Znajomi pracujący w tej firmie lub własna opinia o firmie wynikająca z pracy w niej stanowiły źródła informacji dla podobnej liczby ankietowanych.

3. PODSUMOWANIE

Na podstawie przedstawionych w artykule rozważań terminologicznych oraz wyników badań empirycznych można stwierdzić, że większa część działających w Polsce firm z sektora MSP prowadzi już działania na rzecz kształtowania swojego wizerunku. W większości przypadków efekty tych działań są zauważalne w postaci zwiększenia liczby aplikacji o pracę, czy też podwyższenia poziomu zainteresowanych pracą kandydatów.

Z rezultatów badań można wysnuć wniosek, że najczęściej stosowanymi przez pracodawców narzędziami kreowania wizerunku były: udział w targach pracy oraz utworzenie na stronie internetowej firmy zakładek „praca”, „kariera” itp. Dla menedżerów oraz specjalistów najpopularniejszym źródłem wiedzy na temat pracodawcy były media, Internet oraz znajomi pracujący w danej firmie.

Można zatem stwierdzić, że ważną rolę w kreowaniu wizerunku firmy odgrywają działania komunikacyjne pracodawców prowadzone w Internecie. Można przypuszczać, że rola Internetu w tej dziedzinie w przyszłości jeszcze wzrośnie.

Wysokość wynagrodzenia i stabilność zatrudnienia to czynniki, które obecnie w największym stopniu decydują o atrakcyjności danego pracodawcy. Ważną rolę odgrywają również takie czynniki, jak innowacyjność, styl zarządzania i kultura organizacyjna firmy oraz możliwość szkolenia.

Konstruując swój wizerunek jako pracodawcy (np. formułując ofertę pracy lub tworząc profil w serwisie internetowym), warto więc podkreślać takie elementy, jak atrakcyjność i stabilność zatrudnienia oraz w pozytywnym świetle przedstawiać kulturę organizacyjną firmy. Dzięki takim działaniom istnieje możliwość zwiększenia zainteresowania firmą potencjalnych pracowników.

Młodzi i starsi pracownicy różnią się sposobem postrzegania danej firmy jako atrakcyjnego pracodawcy. Starsi pracownicy preferują stabilność zatrudnienia i wynagrodzenia, natomiast dla młodszych pracowników ważna jest możliwość rozwoju.

Najpopularniejszą korzyścią oferowaną przez najbardziej pożądanym pracodawców w Polsce była opieka medyczna. Rzadko oferowano pracownikom opcje na akcje oraz opiekę prawną. Firmy chcące naśladować najbardziej pożądanym pracodawców powinny uwzględnić te najczęściej stosowane dodatkowe korzyści nie tylko w swoich strategiach wynagrodzeń, ale także w strategiach kształtowania wizerunku firmy u obecnych i potencjalnych pracowników.

LITERATURA

- [1] Armstrong M., Zarządzanie zasobami ludzkimi, Wolters Kluwer business, Warszawa 2011.
- [2] Barrow S., Mosley R., The Employer Brand, Bringing the Best of Brand Management to People at Work, Wiley, Chichester 2005.

- [3] Kotler P., Marketing: analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola, Gebethner & Ska, Warszawa 1994, s. 410.
- [4] Kozłowski M., Employer branding budowanie wizerunku pracodawcy krok po kroku, Wolters Kluwer business, Warszawa 2012.
- [5] Listwan T. (red), Słownik zarządzania kadrami, C.H. Beck, Warszawa 2005.
- [6] Mayo A., The Human Value of the Enterprise, Nicholas Brealey Publishing, London–Boston 2001.
- [7] McWilliams A., Siegal D.S., Wright P.M., Corporate social responsibility: strategic implications, Journal of Management Studies, 2006, No. 43 (1).
- [8] Sojkin B., Urbaniak M., Kall J., Szymczak J., Zarządzanie produktem, PWE, Warszawa 2003.
- [9] Wojtaszczyk K., Employer branding, czyli zarządzanie marką pracodawcy, Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2012.
- [10] Wojtaszczyk K., Employer branding – przesłanki i cele budowania marki pracodawcy, Przegląd Organizacji, 2010, nr 1.
- [11] Wyrwicka M., Grzelczak A., Krugielka A., Polityka kadrowa przedsiębiorstwa, Wyd. Politechniki Poznańskiej, Poznań 2010.

Źródła internetowe

- [12] http://www.mjcc.pl/secms/pl/EB_czyli_o_sprzedawaniu_pracy (dostęp: 10-06-2013).
- [13] <http://employer-branding.pl/2010/12/14/employer-branding-po-polsku-czyli-co-trzeci-pracodawca-nie-dba-o-swoj-wizerunek/> (dostęp: 10-06-2013).
- [14] <http://www.hrweb.pl/wp-content/uploads/2011/09/Wyzwania-HR-2012-Pracuj1.pdf> (dostęp: 10-06-2013).
- [15] <http://www.kluczdokariery.pl/twoja-kariera/rynek-pracy/aktualnosci/art,78,ranking-randstad-award-2012.html> (dostęp: 10-06-2013).
- [16] http://www.hrnews.pl/reports/NPP_2012.pdf (dostęp: 10-06-2013).

APPLICATION OF EMPLOYER BRANDING IN ORDER TO IMPROVE ATTRACTIVENESS OF THE EMPLOYER IN POLISH CIRCUMSTANCES

S u m m a r y

This article regards employer branding. The first part of this text is focused on the term employer branding. The second part of this text shows results of the empirical researches made in Poland between 2010-2012. The third part contains conclusions.

The goal of this text is to demonstrate factors which decide about attractiveness of the employer and which tools are mostly used by the companies in Poland in order to create their positive image as the employers.