

Dagmara LEWICKA\*  
Magdalena KALAFARSKA\*\*  
Akademia Górniczo-Hutnicza

## SIŁA MARKI PRACODAWCY – NA PODSTAWIE BADAŃ WŁASNYCH

Artykuł prezentuje założenia badawcze i wyniki badań dotyczących siły marki pracodawcy. Pytanie: Jak uatrakcyjnić, przyciągnąć i zatrzymać najlepszych pracowników, nabiera coraz istotniejszego znaczenia. Działania w obszarze budowania wizerunku pracodawcy stają się powoli coraz bardziej istotnym obszarem w pracy działów HR w Polsce. Artykuł koncentruje się na zagadnieniach związanych zarówno z najsilniejszymi markami na rynku polskim, jak i na analizie czynników, które wpływają na siłę marki.

*„Budynki się starzeją i popadają w ruinę,  
maszyny niszczeją, samochody rdzewieją,  
ludzie umierają – marki pozostają”*

Sir Hector Laing, prezes United Biscuit

### 1. WPROWADZENIE

Budowanie marki pracodawcy stanowi jedną z możliwych odpowiedzi na wyzwania zmieniającego się rynku pracy, w którym coraz silniejszą pozycję posiadają pracownicy. Przedsiębiorstwa już obecnie spotykają się z niedoborem utalentowanych pracowników. Wiele badań wskazuje, że tendencje te będą się z czasem pogłębiać<sup>1</sup>. Poza tym, także lojalność pracowników wobec firm nieustannie spada. W ankiecie przeprowadzonej między innymi w Rosji, Hong Kongu, na Ukrainie i w kilku krajach Europy Wschodniej średnio 40% ludzi odpowiedziało, że dziś nie można być tak samo lojalnym w stosunku do firmy jak kiedyś. Najwięcej „nielojalnych” jest we Francji (56%), najmniej – na Ukrainie (29%)<sup>2</sup>. Na spadek lojalności wpływają nowe możliwości – łatwiej dziś poszukiwać pracy na przykład przez Internet, istnieje możliwość telepracy, informacja pracownika o możliwościach rynku pracy jest dużo szersza. Na specjalistycznym forum czy poprzez znajomości zawierane przez Internet pracownik jest w stanie dowiedzieć się wszystkiego o niemal dowolnej branży, w dowolnym mieście. Tak więc pytanie: Jak uatrakcyjnić, przyciągnąć i zatrzymać najlepszych ludzi, nabiera coraz istotniejszego znaczenia.

\* Dr Dagmara Lewicka, Wydział Zarządzania, Akademia Górniczo-Hutnicza w Krakowie.

\*\* Mgr Magdalena Kalafarska, absolwentka Wydziału Zarządzania, Akademia Górniczo-Hutnicza w Krakowie.

<sup>1</sup> M.T. Ewing, L.F. Pitt, N.M. de Bussy, P. Berthon, *Employment branding in the knowledge economy*, „International Journal of Advertising” 2002, vol. 21, pp. 3-22.

<sup>2</sup> P. Tkaczyk, *Marka pracodawcy: Czy jesteś gotowy na nowe pokolenie?*, [w:] <http://paweltkaczyk.midea.pl>, z lipca 2008.

## 2. KONCEPCJA MARKI PRACODAWCY

Zagadnienie marki pracodawcy wychodzi z założenia, że w taki sam sposób, jak marki skierowane do klientów budować można markę organizacji jako pracodawcy. Marka pracodawcy (ang. *employer brand*) to pakiet funkcjonalnych, ekonomicznych i psychologicznych korzyści wpływających z sytuacji zatrudnienia i powiązanych z daną organizacją – pracodawcą<sup>3</sup>. Budowanie marki pracodawcy wymaga podporządkowania wszystkich praktyk zarządzania zasobami ludzkimi w organizacji do propozycji wartości marki organizacji jako pracodawcy.

Silna marka pracodawcy przyciąga lepszych kandydatów<sup>4</sup>. Marka kształtuje też ich oczekiwania wobec miejsca pracy<sup>5</sup>. Blisko połowa wszystkich amerykańskich pracowników wskazuje, że marka ich firmy gra kluczową rolę przy podejmowaniu przez nich decyzji o doborze miejsca pracy [14]. Wyniki te potwierdzają znaczenie marki pracodawcy, która nierzadko jest krytycznym czynnikiem przy podejmowaniu pracy (zewnętrzna marka firmy) bądź przy zatrzymywaniu pracowników (wewnętrzna marka pracodawcy).

## 3. BUDOWANIE MARKI PRACODAWCY

Budowanie marki pracodawcy skupia się na analizie potrzeb pracowników, przedstawieniu propozycji wartości, po to aby przyciągnąć, zatrzymać i zwiększać ich satysfakcję oraz zaangażowanie. Opiera się na zdefiniowaniu na podstawie szeroko zakrojonej analizy propozycji wartości dla pracowników spójnej ze strategią firmy i jej markami skierowanymi do klientów. Kluczowymi pojęciami dla budowania marki pracodawcy są tożsamość i wizerunek marki. Tożsamość marki (ang. *brand identity*) to konglomerat cech pozytywnie wyróżniających markę, składających się na jej idealny obraz. Innymi słowy, tożsamość odzwierciedla pożądaną sposób postrzegania marki przez konsumentów. Natomiast wizerunek marki (ang. *brand image*) to wyobrażenia, opinie i skojarzenia konsumentów na jej temat. Jest to obraz marki realnie funkcjonujący w ich świadomości. Tożsamość i wizerunek marki wiążane są ze świadomością odbiorców, jednak tożsamość to całość komunikatu w postaci skojarzeń, wartości, osiągnięć, metod działania, natomiast wizerunek jest sposobem odbioru tych komunikatów w świadomości odbiorców<sup>6</sup>. Celem właściciela marki jest jak najdokładniejsze odwzorowanie tożsamości w świadomości wszystkich uczestników otoczenia rynkowego, zarówno zewnętrznego, jak i wewnętrznego (a więc poza konsumentami także pracowników, dostawców, kooperantów, liderów opinii, organizacji społecznych i politycznych, mediów itp.). W ten sposób można uzyskać klarowny, jednolity wizerunek i czerpać korzyści z posiadania silnej marki.

W praktyce jednak całkowita zgodność jest, niestety, nieosiągalna. Komunikacja z otoczeniem przebiega na wielu płaszczyznach, a jej skuteczność warunkowana jest bardzo dużą ilością zmiennych. W efekcie na różnych poziomach komunikacji powstają

<sup>3</sup> J. Sullivan, *Eight elements of a successful employment brand*, ER Daily, 23 February 2004.

<sup>4</sup> C.J. Collins, C.K. Stevens, *The relationship between early recruitment – related activities and the application decisions of new labour market entrants: a brand equity approach to recruitment*, „Journal of Applied Psychology” 2002, vol. 20, no.2, pp. 24-34.

<sup>5</sup> F. Lievens, S. Highhouse, *The relation of instrumental and symbolic attributes to a company's attractiveness as an employer*, „Personnel Psychology” 2003, vol. 56, pp. 75-101.

<sup>6</sup> G. Urbanek, *Zarządzanie marką*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2002.

zniekształcenia, których nie sposób całkowicie wyeliminować. Wizerunek idealny, doskonale odzwierciedlający tożsamość, jest więc utopijną wizją, a przedsiębiorstwom pozostaje jedynie nieustanne dążenie do minimalizacji różnic<sup>7</sup>.

Ogromnego znaczenia nabiera więc sprawność komunikowania tożsamości marki. Niezwykle istotne w tym procesie jest także zdefiniowanie i rygorystyczne przestrzeganie standardów właściwych dla danej marki, w celu ciągłego procesu budowania zaufania. Rolę wspomagającą dla budowania marki, na przykład wśród studentów, pełnią „gry o staż” czy „konferencje tematyczne”, które mają pokazać jakość pracy i doświadczenie, jakie można zdobyć. Jak wiadomo, koszt zdobycia nowego klienta wielokrotnie przewyższa koszty związane z zatrzymaniem klienta, podobnie na rynku pracy – koszt rekrutacji nowych pracowników, wprowadzania ich do pracy, wyszkolenia przewyższają koszty działań zmierzających do budowania lojalności i zadowolenia pracowników. Tak więc budowanie marki pracodawcy, mimo że nie jest zadaniem łatwym i wymaga determinacji całej kadry zarządzającej, nie tylko działu HR, jest zadaniem ważnym i się opłaca (<http://employerbranding.blogspot.com>).

#### 4. ZAŁOŻENIA BADAWCZE

Budowanie marki pracodawcy w dużej mierze opiera się na dostępnych już narzędziach, stosowanych od lat do budowy i zarządzania markami produktowymi. Jednak sama zmiana podejścia i myślenie o obecnych i przyszłych pracownikach firmy w bardzo podobny sposób, jak i o jej klientach, przynosi pozytywne efekty.

Wycena siły marki nie jest poparta jednolitą metodologią. Obszar ten, jak żaden inny, jest podatny na jednostkowe i nieweryfikowalne w innych sytuacjach rynkowych działania. Ocena wartości marki jest bowiem stosunkowo nowym zjawiskiem i pomimo wykorzystania wielu doskonale sprawdzonych narzędzi nie dopracowała się jeszcze uniwersalności wykorzystywanych technik. W niniejszym opracowaniu testowano jeden z najistotniejszych, jak się wydaje, czynników decydujących o „zewnątrznej” marce pracodawcy, wpływający na jej siłę – opinie potencjalnych pracowników.

Respondentami byli potencjalni pracownicy – studenci, bądź absolwenci kierunków technicznych (w głównej mierze obszar nowych technologii) lub ekonomicznych.

Oceniano firmy, które identyfikowane są jako potencjalni pracodawcy przez studentów i biura karier. Posłużono się listą 40 firm z branży nowych technologii, ekonomii oraz zarządzania, zajmujących czołowe miejsca w ogólnopolskim rankingu Najlepsi Pracodawcy 2008, przeprowadzonym przez firmę doradczo-outsourcingową specjalizującą się w rozwiązaniach z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi – Hewitt Associates.

Badanie przyjęło formę elektronicznego kwestionariusza ankietowego. Stworzono narzędzie sieciowe służące do dynamicznego pobierania wyników od respondentów oraz do ich automatycznej wizualizacji w dogodnej do analizy formie. Dzięki umieszczeniu kwestionariusza na ogólnie dostępnym serwerze oraz popularyzacji jego adresu internetowego, badanie miało zasięg ogólnopolski.

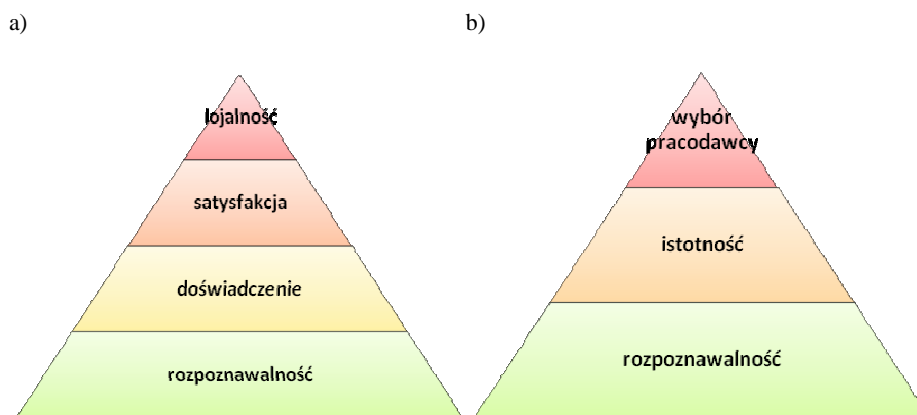
Podczas prób zmierzenia siły marki pracodawcy oparto się na konsumenckim modelu decyzyjnym oraz na piramidzie wartości marki. Model opisuje kolejne etapy w procesie podejmowania decyzji zakupu, rozpoczynając od rozpatrzenia potrzeb, poprzez

---

<sup>7</sup> *Ibidem*.

poszukiwanie informacji i ocenę alternatyw, dochodząc do finalnej decyzji zakupu oraz wrażeń po jego dokonaniu. Natomiast piramida, opracowana przez Kellera, pokazuje procentowy udział konsumentów na poszczególnych szczeblach, odzwierciedlających ich przywiązanie do marki. Na piramidę marki (rys. 1a) składają się następujące czynniki, którym towarzyszą różne reakcje konsumenta: *rozpoznawalność* („słyszałem o was”), *doświadczenie* („wiem, czego się po was spodziewać”), *satysfakcja* („lubię was”) oraz *lojalność* („mam do was zaufanie, polecam was znajomym”).

Tę marketingową koncepcję przystosowano do zarządzania zasobami ludzkimi, mając na uwadze, że współcześnie utalentowani pracownicy są równie wymagający jak klienci i tak jak o klientów firma musi o nich walczyć i dbać. Przyjęto, że piramida siły marki pracodawcy (rys. 1b) składa się z trzech szczebli: *rozpoznawalność* (marka pracodawcy jest rozpoznawalna oraz znane są jej atrybuty i główne przesłania), *istotność* (firma jest rozważana jako potencjalny pracodawca) oraz *wybór pracodawcy* (pracodawca zostaje wybrany przez pracownika).



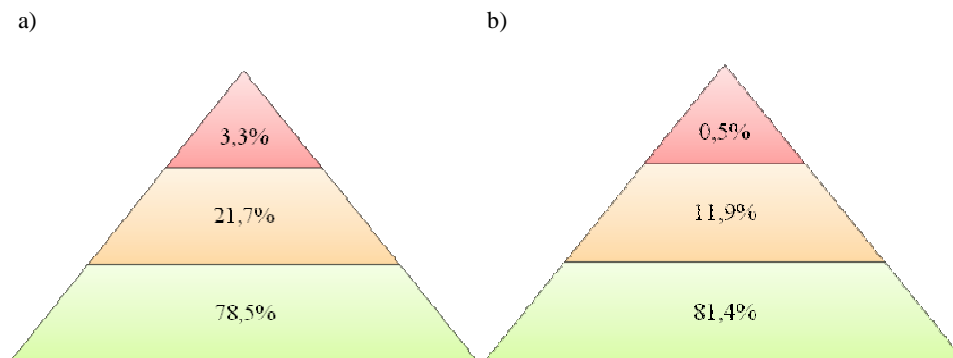
Rys. 1. Piramida wartości marki (a), koncepcyjny model piramidy marki pracodawcy (b)

Źródło: opracowanie własne na podstawie [6]

Na szczycie piramidy znajdują się firmy o najsilniejszej marce pracodawcy. Przyciągnięcie i utrzymanie personelu jest dla nich stosunkowo najprostsze.

## 5. PREZENTACJA WYNIKÓW BADAŃ

W celu stworzenia piramidy marki pracodawcy dla przeciętnej firmy, bazując na wynikach dotyczących przedsiębiorstw podlegających badaniom (rys. 3.), najpierw skonstruowano piramidę marki pracodawcy dla każdej z firm indywidualnie. Następnie, poprzez zastosowanie prostej arytmetyki, otrzymano wynik uogólniony (rys. 2.). Tworząc piramidy marki przeciętnej firmy międzynarodowej oraz krajowej, postępowano analogicznie, dobierając odpowiednio wyniki firm międzynarodowych i krajowych.



Rys. 2. Piramida marki pracodawcy przeciętnej firmy: a) międzynarodowej, b) krajowej

Źródło: opracowanie własne.

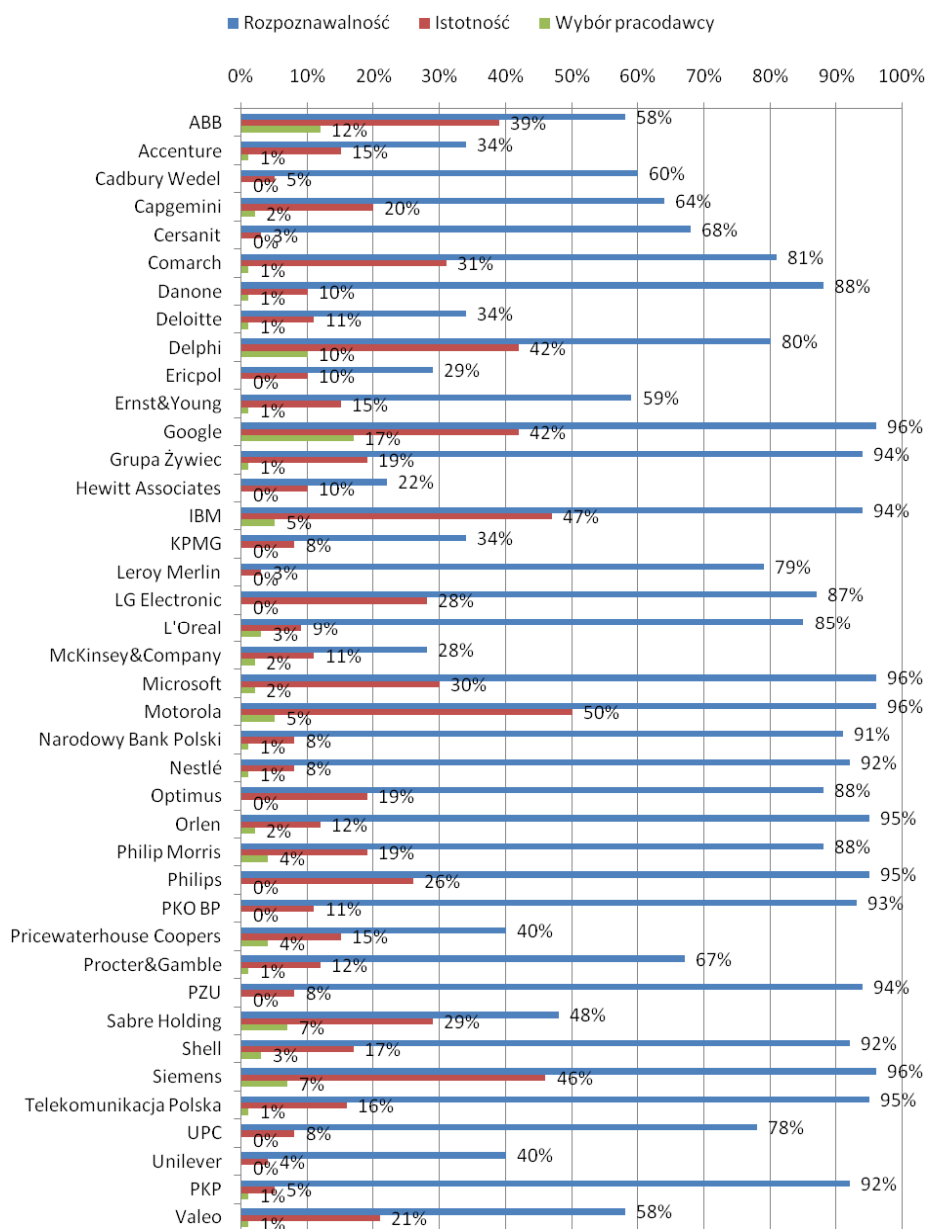
Podczas porównania piramid marki pracodawcy przeciętnej firmy międzynarodowej oraz krajowej zauważa się, że ich rozpoznawalność w obu przypadkach jest podobna – rzędu około 80%. Natomiast już istotność w procesie selekcji potencjalnych pracodawców wypada na korzyść firm międzynarodowych – różnica 10 procent. Podczas wyboru pracodawcy również dominują firmy międzynarodowe – około siedem razy więcej osób wybiera pracodawcę międzynarodowego aniżeli rodzimego. W opinii studentów najlepszym pracodawcą okazał się Google (18%), w dalszej kolejności ABB (12%), Dephi (9%).

Na rysunku 3. zaprezentowano relację pomiędzy stopniem rozpoznawalności a wyborem pracodawcy. Najbardziej rozpoznawalnymi markami okazały się Google, Microsoft, Motorola i Siemens, poziom rozpoznawalności wynosił 96%.

Tylko w przypadku Google wynik ten przekłada się jednoznacznie na wybór pracodawcy. W przypadku ABB i rozpoznawalności na poziomie 58% wynik 12% na poziomie wyboru pracodawcy może cieszyć. Wskazuje także, że marka pracodawcy nie jest budowana jedynie poprzez reklamy i działania w obszarze public relations.

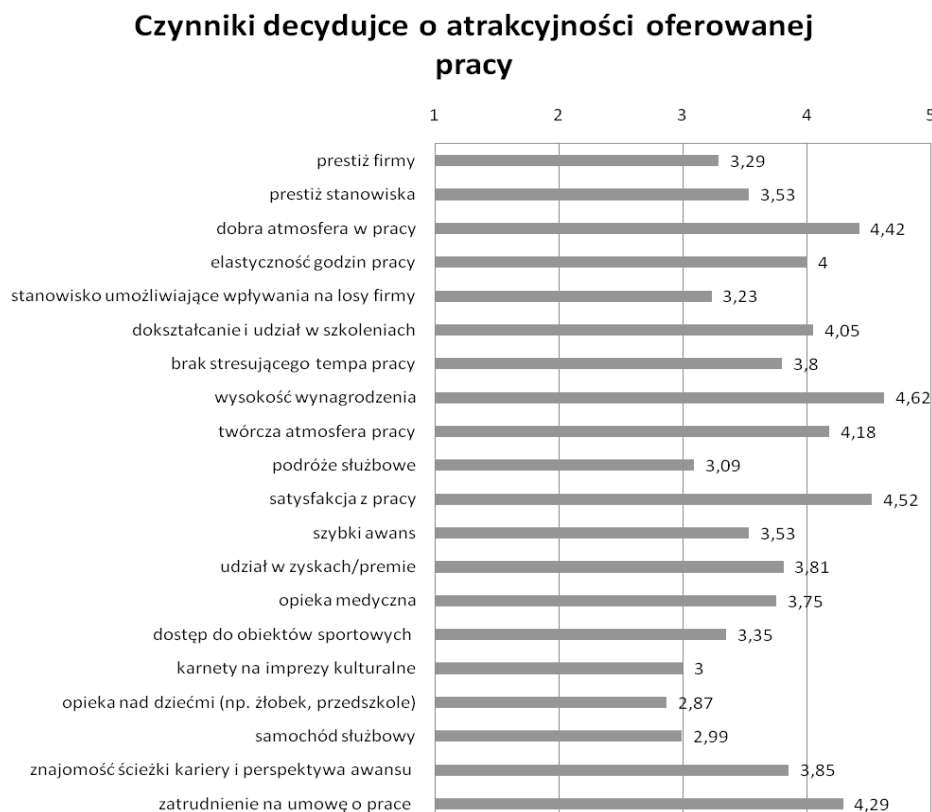
Następnie testowano wpływ indywidualnych komponentów przedsiębiorstw na piramidę marki pracodawcy, otrzymując tym samym profil cech najbardziej pożądanego pracodawcy. Ankietowani studenci i absolwenci mieli możliwość oceny czynników decydujących o atrakcyjności pracy w firmie. Na rysunku 4. zostały przedstawione rezultaty.

W tej części badania należało określić istotność czynników, które przyciągają pracowników do firm i są przez nich najbardziej pożądane (w skali od 1 – nieistotny, do 5 – bardzo ważny). Podczas określania najbardziej pożądanego czynnika najwyższą ocenę otrzymała wysokość wynagrodzenia. Równie wysoką notę otrzymała satysfakcja z pracy i dobra atmosfera. Aspekt związany ze stabilnością zatrudnienia, czyli zatrudnienie na umowę o pracę, ma dla respondentów także duże znaczenie. Należy zauważyć, że czynniki związane z doskazytaniem, rozwojem zawodowym (doskazytanie i udział w szkoleniach oraz znajomość ścieżki kariery) i twórcza atmosfera pracy są wyżej cenione przez przyszłych pracowników niż służbowy samochód czy dostęp do obiektów sportowych.



Rys. 3. Procentowy rozkład stopnia znajomości wybranych marek pracodawców wśród respondentów

Źródło: opracowanie własne.



Rys. 4. Czynniki istotne podczas wyboru firmy (skala trzystopniowa, gdzie 3 oznacza bardzo ważny, a 1 nieistotny czynnik)

Źródło: opracowanie własne.

W odpowiedzi na pytanie o najskuteczniejsze motywatory do pracy zdecydowanie najczęściej wybierano – aż 78% odpowiedzi – wynagrodzenie. Daleko za tym czynnikiem pojawiły się ciekawe zadania (49%), perspektywy rozwoju (49%), możliwość robienia tego, co lubię (47%). Nic więc dziwnego, że respondenci podali branże, w których chcą funkcjonować na rynku pracy. Jedynie 2% zadeklarowało, że ta kwestia nie ma dla nich znaczenia.

Zdecydowana większość przyszłych pracowników najchętniej podjęłaby pracę w dużej międzynarodowej firmie (rys. 5.). Wynik ten jest spójny z prezentowanymi deklaracjami dotyczącymi wyboru pracodawcy. Niestety, świadczy on jednak bardzo wyraźnie, że międzynarodowe firmy są postrzegane jako znacznie lepsze pracodawcy niż firmy polskie.



Rys. 5. Najciekawsza forma zatrudnienia

Źródło: opracowanie własne.

## 6. PODSUMOWANIE

Wyniki przeprowadzonych badań wskazują związek wizerunku marki z jej siłą. Dobra reputacja firmy, uzyskiwana poprzez odpowiedni wizerunek, stanowi element, który decyduje o codziennym jej powodzeniu oraz daje przewagę konkurencyjną nad innymi. Ułatwia ona budowanie odpowiedniego zaplecza dla przedsiębiorstwa. Do pracy w tych podmiotach chętniej zgłaszają się odpowiednio zmotywowani, lepiej wykształceni i bardziej kompetentni kandydaci. W kategoriach czysto biznesowych beneficjami z posiadania odpowiedniej reputacji są stabilniejsze przychody i większa swoboda podczas podejmowania strategicznych decyzji.

Istotnym determinantem siły marki pracodawcy wydaje się być również wysokość wynagrodzenia, a dokładniej postrzegana wysokość wynagrodzenia oraz atmosfera i możliwość odczuwania satysfakcji z pracy. Stwierdzono, że międzynarodowe koncerny mają znacznie silniejszą markę pracodawcy aniżeli krajowe firmy. Ich silna pozycja rynkowa, dbałość o satysfakcję pracowników okazują się niemałą pokusą dla przyszłych kandydatów. Siła marki pracodawcy jest bezsprzecznie złożonym zagadnieniem, zależnym od wielu czynników. Przeprowadzone badania ukazują jedynie niewielki fragment tej złożonej problematyki.

Nie ma uniwersalnego modelu idealnego pracodawcy, który odpowiada każdemu pracownikowi. Warto jednak wdrożyć wybrane praktyki, które stosują firmy zajmujące najwyższe pozycje na listach najlepszych pracodawców – na pewno pomoże to zbudować kulturę organizacyjną, w której pracownicy będą czuli się dobrze i staną się prawdziwym aktywem firmy. Choć budowanie silnej marki pracodawcy to zadanie bardzo trudne, wymagające wewnętrznej determinacji kadry zarządzającej, jest to wysiłek, który może się bardzo opłacić. Silna marka pracodawcy zwiększa skuteczność procesu rekrutacji, pomaga zatrzymać kluczowych pracowników w firmie, zwiększa produktywność, lojalność i zaangażowanie pracowników, a w konsekwencji prowadzi do lepszych wyników finansowych.



### LITERATURA

- [1] Aaker J., *Building Strong Brands*, The Free Press, New York 1996, s. 145.
- [2] Aaker J., *Dimensions of Brand Personality*, „Journal of Marketing Research”, 34, 1997, s. 347-356.
- [3] AISEC Polska, *Pracodawca roku 2007*, [w:] [www.pracodawcaroku.pl](http://www.pracodawcaroku.pl).
- [4] Collins C.J. and Stevens C.K., *The relationship between early recruitment – related activities and the application decisions of new labour market entrants: a brand equity approach to recruitment*, „Journal of Applied Psychology” 2002, vol. 20, no. 2, pp. 24-34.
- [5] Ewing M.T., Pitt L.F., de Bussy N.M., Berthon P., *Employment branding in the knowledge economy*, „International Journal of Advertising” 2002, vol. 21, pp. 3-22.
- [6] Franca V., Pahor M., *Employer branding as a respond to Wight labor market*. Portoroz, Proceedings of the 8th International Conference of the Faculty of Management, 20-24 November 2007.
- [7] Grupa Modus, *Ogólnopolski ranking kariery z pracodawcą 2007/08*, [w:] [www.najlepszypracodawca.pl](http://www.najlepszypracodawca.pl), Kraków, maj 2008.
- [8] Hewitt Associates, *Badanie Najlepsi Pracodawcy 2008*, [w:] [http://was7.hewitt.com/bestemployers/europe/poland/polish/pdfs/raport\\_fragment.pdf](http://was7.hewitt.com/bestemployers/europe/poland/polish/pdfs/raport_fragment.pdf).
- [9] Keller K.L., *Building Customer-Based Brand Equity*, Marketing Management, PWE, 2002.
- [10] Keller K. L., *Conceptualizing, Measuring and Managing Customer-Based Brand Equity*, „Journal of Marketing” 1993, 57, s. 1-22.
- [11] Lievens F., Highhouse S., *The relation of instrumental and symbolic attributes to a company's attractiveness as an employer*, „Personnel Psychology”, vol. 56, pp.75-101.
- [12] Sullivan J. “Eight elements of a successful employment brand”, ER Daily, 23 February 2004.
- [13] Tkaczyk P., *Marka pracodawcy: Czy jesteś gotowy na nowe pokolenie?*, <http://paweltkaczyk.midea.pl>, Lipiec 2008.
- [14] Urbanek G. *Zarządzanie marką*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, 2002 Warszawa.

### POWER OF EMPLOYER BRAND – BASED ON EMPIRICAL RESEARCH

#### Summary

The paper present main assumptions under the research and results of the research in subject of power of employer branding. The question how to attract and let stay in organization the best employees become more and more important. Actions taken in this area of HRM are growing in importance. The paper focus on the issues connected with the most powerful brands on the polish market as well as analyse the factors influence them.

Złożono w redakcji w grudniu 2009 r.