

Agata Wojnicka

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

ZNACZENIE I ZAKRES DZIAŁAŃ ZWIĄZANYCH Z EMPLOYER BRANDING W POLSCE

Streszczenie: W opracowaniu dokonano analizy przyczyn wzrostu znaczenia pozyskiwania i utrzymywania w firmie wartościowych, efektywnych i zmotywowanych pracowników. Autor przekonuje, iż zgodnie z trendami światowymi, również na polskim rynku pracy coraz większą popularność będzie zdobywała strategia budowania wizerunku dobrego pracodawcy. W opracowaniu zostały przedstawione istota *employer branding* i korzyści wynikające z wdrożenia tej strategii na podstawie najnowszej literatury oraz badań ankietowych przeprowadzonych wśród polskich przedsiębiorstw.

Słowa kluczowe: zarządzanie zasobami ludzkimi, *employer branding*, wizerunek pracodawcy, efektywność pracowników, zaangażowanie pracowników.

1. Wstęp

Jedna z uniwersalnych prawd o działalności przedsiębiorczej mówi, że niezależnie od tego, jak wyjątkowe i innowacyjne są produkty organizacji czy stosowany w niej system zarządzania, to, czy ktoś jej dorówna lub nawet ją zdystansuje, jest tylko kwestią czasu. Jedyną wartość, której konkurenci nigdy nie zdołają skopiować – dającą przedsiębiorstwu rzeczywistość, wyjątkową i trwałą przewagę nad nimi – stanowią ludzie. Dzisiaj właściciele, menedżerowie, kierownicy przedsiębiorstw nie mają wątpliwości, że to właśnie pracownicy są najcenniejszym zasobem organizacji, stanowiąc źródło jej przewagi konkurencyjnej, albo mogą się nim stać, jeżeli stworzy się im takie otoczenie pracy, w którym zabłysną swoimi zdolnościami [Leary-Joyce 2007, s. 15].

Rewolucyjna przemiana ery przemysłowej w erę informacji w największym stopniu dotyczy właśnie podejścia do pracownika w organizacji. Powstające na początku XX wieku wielkie organizacje przemysłowe oraz ówczesne teorie zarządzania uzasadniały zatrudnianie pracowników w celu wykonywania ściśle określonych, nieskomplikowanych zadań. Robotnicy byli zatrudniani po to, aby pracować fizycznie, a nie myśleć. Dzisiaj, kiedy prawie wszystkie standardowe czynności można zautomatyzować, aby osiągnąć sukces i realizować satysfakcjonujące wyniki finansowe, firma musi się stale zmieniać i doskonalić. Pomysły na usprawnianie sposo-

bów obsługi klienta, poprawę procesów wewnętrznych czy bardziej efektywne wykorzystanie zasobów firmy powinny pochodzić od pracowników bezpośrednio zaangażowanych w te czynności. Ludzie w organizacji powinni być zatem postrzegani jako zasoby strategiczne, stwarzające możliwość uzyskania i utrzymania przewagi konkurencyjnej. Staje się to możliwe głównie dzięki ich zdolnościom i kwalifikacjom, kreatywności i elastyczności w działaniu. O strategiczności czynnika ludzkiego stanowi również jego zdolność do integrowania innych zasobów, części i sfer działalności. Poprzez oddziaływanie personalne (dobór, ocenę, motywowanie) możliwe jest kształtowanie spójności organizacji, utrzymywanie kierunku działania i uzyskiwanie efektu synergii [Listwan 2010, s. 60-61].

Taka zmiana podejścia wymaga więc znacznego podniesienia umiejętności i zaangażowania pracowników, tak by wykorzystać ich kreatywność do osiągania celów organizacji [Stankiewicz 2006, s. 258-259].

Firmy, które zdają sobie sprawę ze znaczenia posiadania dobrych pracowników, rozumieją także, że o takich ludzi trzeba konkurować, gdyż ich liczba na rynku pracy jest mocno ograniczona. Jeszcze do niedawna, gdy stopa bezrobocia w Polsce wynosiła ponad 20%, zjawisko to nie było dostrzegane. Po wstąpieniu Polski do Unii Europejskiej w maju 2004 r. problemem dla wielu firm stało się zatrzymanie pracowników lub znalezienie nowych kandydatów do pracy. Rok 2007 przyniósł wiele zmian na polskim rynku pracy, czyniąc go „rynkiem pracownika”, który charakteryzuje się szybkim wzrostem zatrudnienia i wynagrodzeń. Czynnikiem ludzki stał się kluczowym elementem realnie wpływającym na sukces przedsiębiorstw, co potwierdzają badania przeprowadzone przez Narodowy Bank Polski w III kwartale 2007 r., kiedy to za najważniejszą barierę rozwoju przedsiębiorstwa został uznany brak wykwalifikowanej kadry.

W chwili obecnej, kiedy firmy stają przed wyzwaniem w postaci wahań koniunkturalnych i niekiedy konieczności zaniechania ekspansji biznesowej lub wręcz redukcji skali działalności, ich uwaga zostaje zwrócona na dotychczas zatrudnione osoby. Według respondentów badania przeprowadzonego przez KPMG na wiosnę 2009 r.¹ największym wyzwaniem stojącym przed działaniami ZZL, pomimo zmieniającej się sytuacji ekonomicznej, nadal pozostaje utrzymanie stabilności zatrudnienia. Doświadczone brakiem kadr i odpływem kandydatów za granicę przedsiębiorstwa przywiązują wagę do utrzymania wykwalifikowanej kadry.

Wyniki wspomnianych badań firmy KPMG wskazują na grupę zadań o największej dynamice wzrostu pomiędzy dwoma etapami badania (jesień 2008 i wiosna 2009) – poprawa efektywności i wydajności pracowników wskazywana była wiosną 2009 r. przez 17% respondentów. Od jesieni 2008 r. znaczenie tego wyzwania w oczach ankietowanych wzrosło o 13 punktów procentowych. Niewątpliwie ma to związek z podejmowanymi oszczędnościami w czasie kryzysu – firmy, zamiast za-

¹ Zob. [Elastyczność na rynku...]. W badaniu wzięły udział 502 przedsiębiorstwa działające na rynku polskim. Zostało ono przeprowadzone za pomocą metody CATI (Computer Assisted Telephone Interview).

trudnić dodatkowych pracowników, zdecydowały się na inny podział zadań, tym samym zwiększając oczekiwania względem zatrudnionych już osób. Jak wynika z badań KPMG, firmy zaczynają postrzegać budowę wizerunku pracodawcy oraz komunikację wewnętrzną jako wyzwania (marginalny spadek z 9% do 7%). Przy aktualnej sytuacji makroekonomicznej na efektywność i wydajność pracownika większy wpływ może mieć stabilność zatrudnienia niż świadczenia płacowe i pozapłacowe. Jednakże intensyfikacja działań w zakresie komunikacji wewnętrznej oraz poprawa wizerunku pracodawcy może mieć znaczny wpływ na utrzymanie motywacji do pracy w dłuższym okresie.

Jednocześnie pracodawcy są świadomi, że poprawa sytuacji na lokalnych rynkach pracy wpłynie na zwiększoną rotację w 2010 r. i że globalnie wyniesie ona w przyszłym roku 8,3% (średnia rotacja w 2009 r. utrzymywała się na poziomie 7,8%).

Prognozy dotyczące wyższej rotacji zapewne się sprawdzą. Rotacja pracowników pomiędzy organizacjami wzrasta zazwyczaj jako bezpośrednie następstwo poprawy sytuacji ekonomicznej. W związku z tym zwiększają się obawy co do tego, jak na sytuację zareagują pracownicy tak w przyszłym roku, jak i w latach następnych – twierdzi Anna Macnar, Country Manager Universum Polska.

Jak wykazało badanie firmy KPMG przeprowadzone jesienią 2008 r., ponad 85% ankietowanych przedsiębiorstw liczyło się z możliwością utraty swoich pracowników na rzecz konkurencji. Głównym powodem (64% wskazań respondentów), dla którego konkurencja była w stanie odebrać im pracowników, było wówczas wyższe wynagrodzenie. Niecałe 15% pracodawców nie obawiało się utraty pracowników z powodu działań konkurencyjnych. Najlepszą receptą na utrzymanie pracowników okazała się kombinacja trzech czynników:

- atmosfery w pracy,
- odpowiedniej kultury organizacyjnej oraz
- odpowiedniego systemu wynagrodzeń.

Przekonanie o braku zagrożenia ze strony konkurencji (15% respondentów) wynikało przede wszystkim z powodów postrzegania firmy jako posiadającej wizerunek dobrego pracodawcy oraz lepszego wynagrodzenia niż u konkurencji – odpowiednio 60% i 40% wskazań respondentów [*Elastyczność na rynku...*].

2. Budowanie wizerunku przyjaznego pracodawcy

To, że marka pracodawcy jest ważna dla potencjalnych pracowników, zaczynało być widoczne już kilka lat temu. W badaniu przeprowadzonym w 2003 r. w Wielkiej Brytanii [*Robert Half...* 2007] niemal 80% badanych wymieniło markę pracodawcy jako podstawowy czynnik decydujący o podjęciu pracy. Co ciekawe, pracownicy twierdzili, że marka (reputacja) pracodawcy liczy się dla nich bardziej niż zarobki.

Employer branding można zdefiniować jako długoterminową strategię przyciągania, angażowania i zatrzymywania najbardziej utalentowanych pracowników w

organizacji. Celem *employer branding* jest zbudowanie spójnego i pozytywnego wizerunku firmy jako pracodawcy w opinii pracowników firmy, kluczowych kandydatów na rynku pracy oraz partnerów biznesowych, klientów i innych kluczowych udziałowców.

Coraz więcej pracodawców uświadamia sobie ten fakt i firmy zaczynają inwestować w swój wizerunek, przygotowując strategię działań *employer branding* wewnątrz firmy przy współpracy działów HR, PR i marketingu lub współpracując z zewnętrznymi doradcami. Bez względu na sposób realizacji, o długofalowym efekcie działań *employer branding* decyduje dobrze przygotowana strategia (zob. [*Report Najlepsi Pracodawcy...*] – badanie przeprowadzone przez Hewitt Associates).

Najwięcej firm, które mają już strategię *employer branding* jest w Wielkiej Brytanii (44%) i w Japonii (42%), a światowa średnia to 32% (badania z 2006 i 2007 r.) [*Robert Half... 2007*].

Polski rynek nie dojrzał jeszcze do poziomu rynków zagranicznych, ale wyniki ostatnich badań potwierdzają obecność trendu światowego także i na naszym rynku pracy. W ciągu ostatnich lat pracodawcy w Polsce zaczęli inwestować w budowanie wizerunku „pracodawcy z wyboru”, co potwierdzają badania przeprowadzone przez KPMG. Jesienią 2008 r. połowa badanych przedsiębiorstw prowadziła działania mające na celu budowanie przyjaznego miejsca pracy dla swoich pracowników, podczas gdy po okresie 6 miesięcy było to już 61% respondentów [*Elastyczność na rynku...*].

Organizacja może tworzyć wizerunek na podstawie swego stosunku do ekologii, konkurencji, jako inwestor czy sąsiad wspólnoty lokalnej, w zasadzie jednak strategia budowania marki pracodawcy składa się z dwóch wzajemnie uzupełniających się długoterminowych planów działań. Pierwszy z nich dotyczy usprawnienia systemu zarządzania zasobami ludzkimi w organizacji, drugi – promocji realizowanych przez firmę dobrych praktyk zarządzania zasobami ludzkimi, które to są rezultatem efektywnie zrealizowanego usprawnienia systemu zarządzania zasobami ludzkimi.

Pozyskiwanie i utrzymanie wartościowych pracowników oraz usprawnienie działania systemu zarządzania zasobami ludzkimi to nie jedyne zalety efektywnego wdrożenia całościowej strategii budowania marki pracodawcy. Inne korzyści wynikające z wdrożenia tej strategii to m.in.:

- zmniejszenie kosztów pozyskiwania pracowników,
- zwiększenie efektywności wykonywanej przez nich pracy,
- poprawa poziomu kompetencji kandydatów ubiegających się o pracę,
- zmniejszenie fluktuacji przy jednoczesnym wzroście lojalności pracowników,
- wzrost zainteresowania inwestorów i klientów firmą,
- usprawnienie obsługi klientów [*Herman, Gidia 2001, s. 4-6*].

W odróżnieniu od *image'u* marketingowego, uwzględniającego grupę konsumentów i kontrahentów, wizerunek całej organizacji może być utworzony z uwzględnieniem innych grup z otoczenia, w tym istotnego otoczenia wewnętrznego (pracowników) i społeczno-politycznego [*Wójcik 2005, s. 42*]. Mechanizmy budowania

Tabela 1. Elementy strategii budowania marki pracodawcy oraz związane z nimi działania

Element strategii budowania marki pracodawcy	Związane z nim działania
Określenie profilu firmy	<ul style="list-style-type: none"> przygotowanie dla potencjalnych kandydatów prawdziwej informacji o firmie, wskazującej dalsze plany rozwoju organizacji
Dbłość o reputację na rynku pracy	<ul style="list-style-type: none"> analiza pozycji konkurencyjnej swojej organizacji na rynku pracy, zwłaszcza w swojej branży (ustalenie, za co ceniona jest firma) analiza reputacji firmy w jej najbliższym otoczeniu ocena jakości produktów i usług świadczonych przez firmę ocena działań w zakresie społecznej odpowiedzialności biznesu
Stworzenie i utrzymywanie niepowtarzalnej kultury organizacyjnej	<ul style="list-style-type: none"> opracowanie wysokich standardów we wszystkich obszarach działalności firmy zatrudnianie tylko najlepszych z grona potencjalnych kandydatów stworzenie klimatu otwartości i szczerości traktowanie starszych pracowników z szacunkiem wspieranie różnorodności
Zachęcanie do zabawy w pracy i poza nią	<ul style="list-style-type: none"> wprowadzanie atmosfery zabawy (ludzie czują się skrepowani, pracując w poważnej, zhierarchizowanej organizacji) świętowanie każdej okazji
Stworzenie silnej struktury wsparcia wewnątrz-organizacyjnego	<ul style="list-style-type: none"> wspieranie współpracy pomiędzy pracownikami zapewnienie wsparcia poszczególnym pracownikom w realizacji ich zadań
Zapewnienie wsparcia informatycznego	<ul style="list-style-type: none"> wdrożenie nowoczesnych technologii, mające na celu ułatwienie pracy osobom zatrudnionym, niezależnie od obszaru, w którym realizują swoje zadania
Likwidacja barier związanych ze statusem	<ul style="list-style-type: none"> eliminacja formalnych kanonów dotyczących sposobu ubierania się eliminacja hierarchicznego przydziału miejsc parkingowych eliminacja tradycyjnego podziału powierzchni biurowej zapewnienie pracownikom bieżącego dostępu do informacji o produktach, usługach i innych pracownikach
Zbudowanie kultury sukcesu	<ul style="list-style-type: none"> promowanie najlepszych, tak aby byli rozpoznawani w organizacji wyznaczenie wysokiego poziomu oczekiwanej efektywności wspieranie innowacji precyzyjne określenie zasobów, które są do dyspozycji pracowników wspieranie badań i rozwoju
Dbłość o efektywność systemu komunikowania się	<ul style="list-style-type: none"> wymaganie lub wymuszanie na pracownikach komunikowania się ze współpracownikami dostarczanie narzędzi niezbędnych do sprawnej komunikacji eliminacja barier komunikacyjnych
Zapewnienie efektywnego przywództwa	<ul style="list-style-type: none"> ukierunkowanie na przyszłość stworzenie jasnej wizji przyszłości, uwzględniającej cele i zadania komunikowanie pracownikom wizji przyszłości za pomocą wszelkich dostępnych środków podkreślanie niezwykle istotnej roli zasobów ludzkich w realizacji celów strategicznych organizacji zapewnienie dostępności kadry menedżerskiej dla pracowników dbłość o bezpośredni kontakt z pracownikami, tak by nie byli oni anonimowi dla kadry menedżerskiej wyższego szczebla dostarczenie pracownikom dokładnej informacji zwrotnej na temat ich pracy delegowanie odpowiedzialności rozwijanie kompetencji pracowników

Źródło: [Herman, Gidia 2001, s. 63-78].

marki „dobrego pracodawcy” są bardzo podobne do tych, jakie stosowane są przy budowie marki dla konsumentów. Należy zidentyfikować tylko odbiorców komunikatów wysyłanych przez organizację oraz ich oczekiwania. Wizerunek firmy, a właściwie jej marka (bo chodzi o miejsce w głowie konsumenta – potencjalnego pracownika) to zespół unikalnych, pozytywnych wartości, które kojarzone są z faktem pracy w danej organizacji.

W tab. 1 wskazano podstawowe elementy, który powinny zawierać się w strategii budowania marki pracodawcy oraz działania, które wspierają osiągnięcie tych celów.

A. Poczrowski w *Zarządzaniu talentami w organizacji* wysuwa tezę, że w przypadku zarządzania talentami zastosowanie strategii budowania marki przez organizację spełnia swoją funkcję tylko wtedy, gdy organizacja faktycznie, a nie pozornie, ulepsza swoje systemy zarządzania zasobami ludzkimi. Pozorna zmiana i promocja pomogą przyciągnąć do organizacji utalentowanych pracowników, jednakże rezygnacja ze stosowania dobrych praktyk spowoduje szybki odpływ wartościowych pracowników [Poczrowski 2008, s. 74]. Dlatego tak ważna jest dbałość o reputację i wiarygodność, której wyrazem jest otwarta komunikacja, działanie w oparciu o jawne i przejrzyste zasady oraz realizacja wzajemnych zobowiązań.

3. Najlepsi pracodawcy w Polsce

Hewitt Associates, firma doradcza i outsourcingowa specjalizująca się w rozwiązaniach z zakresu zarządzania kapitałem ludzkim, w 2009 r. przeprowadziła czwartą edycję badania Najlepsi Pracodawcy w Polsce, w której udział wzięło 126 firm reprezentujących różne branże, skale działania i regiony. Poniższa tabela zawiera zwycięzców konkursu w dwóch oddzielnych kategoriach – w kategorii dużych firm oraz w kategorii małych i średnich firm.

Tabela 2. Zwycięzcy konkursu na najlepszych pracodawców w Polsce w 2009 r.

Kategoria: Duże firmy
1. Quintiles Poland (branża: badania kliniczne)
2. ZPC Mieszko SA (branża: FMCG)
3. Pramerica Życie Towarzystwo Ubezpieczeń i Reasekuracji SA (branża: finanse i ubezpieczenia)
4. Hilti (Poland) Sp. z o.o. (branża: budowlana)
5. ex aequo (Sopockie Towarzystwo Ubezpieczeń Ergo Hestia SA, Microsoft Sp. z o.o., Blue Media SA)
Kategoria: Małe i średnie firmy
1. EMC Computer Systems Poland Sp. z o.o. (branża: IT)
2. Toyota Katowice (M.G. CENTRUM Sp. z o.o.) (branża: motoryzacja)
3. Dom mediowy Starcom (branża: media, reklama, marketing)
4. EKOPLON SA (branża: produkcja)
5. Apreo Logistics SA (branża: transport, spedycja, logistyka)

Źródło: [Raport Najlepsi Pracodawcy...].

Badanie Hewitt Associates, obok wyłonienia Najlepszych Pracodawców, ma na celu także diagnozę aktualnych postaw i opinii pracowników, jak również trendów na rynku pracy. Tegoroczni Najlepsi Pracodawcy osiągnęli średni wskaźnik zaangażowania na poziomie 71%, podczas gdy na poziomie całej Polski wyniósł on 48%. 78% pracowników Najlepszych Pracodawców deklaruje satysfakcję ze swojego miejsca pracy. W przypadku wyników dla całej próby ogólnie zadowolonych ze swojego miejsca pracy jest 59% badanych [<http://was2.hewitt.com...>].

Podsumowując badanie, Edward Stanoch, Dyrektor Zarządzający, Członek Zarządu Hewitt Associates powiedział: „(...) Cechą charakterystyczną Najlepszych Pracodawców jest ponadprzeciętny poziom zaangażowania ich pracowników. Jak wskazuje badanie, bezpośrednio przekłada się to na silniejszą dynamikę wzrostu przychodów i ich wysokość w przeliczeniu na zatrudnionego pracownika. Najlepszych Pracodawców cechuje także wysoka efektywność operacyjna ich organizacji i procesów, co w powiązaniu z wysokim zaangażowaniem może tworzyć przewagę konkurencyjną (...)”

Natomiast Katarzyna Pałamarz, konsultantka w Hewitt Associates, menedżer projektu Badanie Najlepsi Pracodawcy w Polsce, analizując składniki sukcesu zwycięzców tego rankingu, stwierdziła: „Budowanie marki najlepszego pracodawcy powinno rozpocząć się od przywołania podstawowego celu działalności organizacji oraz strategii, która ten cel pozwoli osiągnąć. (...) Aby zbudować pozytywny wizerunek zarówno zewnętrzny, jak i wewnętrzny, trzeba wiedzieć, co się chce osiągnąć, jaka jest wizja firmy i jakie cele uznaje się za najważniejsze. Pierwszym krokiem do budowania wizerunku dobrego pracodawcy będzie zatem zapewnienie spójności między wartościami, według których firma działa wobec klientów, a wartościami wobec pracowników oraz akcjonariuszy (...)” [<http://www.serwishr.pl...>].

Cechą charakterystyczną polskiego rynku pracy jest to, że firmy działające w Polsce, a nie znajdujące się w gronie Najlepszych Pracodawców, mają znacznie mniej zaangażowanych pracowników niż przedsiębiorstwa spoza naszych granic. W Polsce widać ogromną przepaść między najlepszymi a pozostałymi pracodawcami, gdzie można zaobserwować niskie zaangażowanie pracowników i niską jakość programów HR.

W świetle wyników badań ogólnoswiatowych, a także przeprowadzonych wśród firm na rynku polskim widać, że strategia *employer branding* staje się coraz istotniejszym czynnikiem sukcesu organizacji. Firmy posiadające pozytywny wizerunek pracodawcy mogą zatrudniać najbardziej utalentowanych pracowników, często płacąc mniej za działania związane z rekrutacją, mają niższą fluktuację, niższy wskaźnik absencji w pracy, bardziej zaangażowany i usatysfakcjonowany zespół pracowników, co w rezultacie prowadzi do osiągania ponadprzeciętnych zysków dla firmy.

Literatura

- Badanie Employer Branding Survey – październik, 2009 rok.
Elastyczność na rynku pracy – wybór czy konieczność? Badanie KPMG w Polsce – edycja 2009 rok.
Herman R.E., Gidia J.L., *Helping your organization become an employer of choice*, „Employment Relations Today” 2001, vol. 28.
http://was2.hewitt.com/bestemployers/europe/poland/polish/pages/resultsbpn_2009.htm.
http://www.serwishr.pl/att/Wywiady/Wywiad_z_Hewitt_em.pdf.
Leary-Joyce J., *Budowanie wizerunku pracodawcy z wyboru*, Oficyna a Wolters Kluwer Business, Kraków 2007.
Listwan T. (red.), *Zarządzanie kadrami*, C.H. Beck, Warszawa 2010.
Pocztowski A. (red.), *Zarządzanie talentami w organizacji*, Oficyna a Wolters Kluwer Business, Kraków 2008.
Raport Najlepsi Pracodawcy 2009 w Polsce.
Robert Half Workspace Survey, Q1 2007.
Stankiewicz M.J. (red.), *Zarządzanie wiedzą jako kluczowy czynnik międzynarodowej konkurencyjności przedsiębiorstwa*, Dom Organizatora, Toruń 2006.
Universum Top 100. Idealny Pracodawca 2009.
Wójcik K., *Public Relations. Wiarygodny dialog z otoczeniem*, Wydawnictwo Placet, Warszawa 2005.

THE RANGE AND IMPORTANCE OF ACTIVITIES CONNECTED WITH EMPLOYER BRANDING IN POLAND

Summary: The paper analyzes causes for the growing importance of acquisition and maintenance of valuable, effective and motivated employees. The author suggests that the employer image development strategy is gaining more popularity in both the Polish and world labour market. The article outlines the essence of employer branding and benefits of implementing this strategy basing on the newest literature and surveys carried out among Polish companies.