

PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

Nr 419

Imperatyw przedsiębiorczości a odpowiedzialność przedsiębiorcy



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2016

Redakcja wydawnicza: Agnieszka Flasińska, Aleksandra Śliwka

Redakcja techniczna: Barbara Łopusiewicz

Korekta: Barbara Cibis

Lamanie: Agata Wiszniowska

Projekt okładki: Beata Dębska

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania

znajdują się na stronie internetowej Wydawnictwa

www.pracnaukowe.ue.wroc.pl

www.wydawnictwo.ue.wroc.pl

Publikacja udostępniona na licencji Creative Commons

Uznanie autorstwa-Użycie niekomercyjne-Bez utworów zależnych 3.0 Polska

(CC BY-NC-ND 3.0 PL)



© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2016

ISSN 1899-3192

e-ISSN 2392-0041

ISBN 978-83-7695-564-3

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Zamówienia na opublikowane prace należy składać na adres:

Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

tel./fax 71 36 80 602; e-mail: econbook@ue.wroc.pl

www.ksiegarnia.ue.wroc.pl

Druk i oprawa: TOTEM

Spis treści

Wstęp	7
Agnieszka Barcik: Mechanizm compliance – pytanie o miejsce i zasadność w strategiach CSR współczesnych organizacji (Compliance mechanism – The question about the place and legitimacy in the CSR strategies of modern organizations)	9
Ryszard Barcik, Piotr Dziwiński: Społecznie odpowiedzialna restrukturyzacja zatrudnienia (Socially responsible restructuring of employment)	21
Katarzyna Brendzel-Skowera: Paradoksy w rozwoju przedsiębiorczości akademickiej (Paradoxes in the development of academic entrepreneurship) ...	33
Karolina Gonera, Ewa Olszak-Dyk: Świadome zarządzanie marką pracodawcy – studium przypadku (Employer branding management as an example of selected organization)	43
Andrzej Kaleta, Letycja Soloduch-Pelc: Integracja przedsiębiorczości i zarządzania strategicznego w koncepcji strategicznej przedsiębiorczości – ocena przeszłości i sugestie na przyszłość (Integration of the entrepreneurship and strategic management in the concept of strategic entrepreneurship – assessment of the past and suggestions for the future)	56
Rafał Kusa: Wybrane problemy pomiaru poziomu przedsiębiorczości organizacji niekomercyjnych (Selected problems of measuring the level of entrepreneurship in non-profit organisations).....	68
Renata Lisowska: Uwarunkowania rozwoju współpracy zewnętrznej małych i średnich przedsiębiorstw w regionie (Determinants of the development of cooperation between small and medium-sized enterprises in the region)	77
Izabela Marzec: Konsekwencje rozwoju zatrudnialności pracowników w organizacjach publicznych: szansa czy zagrożenie? (Consequences of employees' employability enhancement in public organizations: a chance or a threat?)	87
Marek Matejun: Statyka i dynamika w cyklu życia mikro-, małych i średnich przedsiębiorstw (Statics and dynamics in the life cycle of the micro, small and medium-sized enterprises).....	95
Anna Michna, Roman Kmiecik: Przedsiębiorczość międzynarodowa mikro-, małych i średnich przedsiębiorstw – wybrane zagadnienia (International entrepreneurship of micro, small and medium-sized enterprises – selected aspects).....	107

Elena Mieszajkina: Przedsiębiorczość na pograniczu polsko-białorusko-ukraińskim: (Entrepreneurship on the Polish-Belarusian-Ukrainian borderland).....	117
Bogdan Nogalski, Przemysław Niewiadomski: Paradoks doskonalenia produktu na rynku maszyn rolniczych – relacje jakość a zysk (Paradox of the product improvement on the agricultural machinery market – quality and profit relations).....	129
Katarzyna Olejniczak: Między zyskiem a odpowiedzialnością w zarządzaniu. Paradoks Milтона Friedmana (Between profit and responsible management. The paradox of Milton Friedman).....	150
Agnieszka Puto: Przedsiębiorczość pracowników stymulantą rozwoju przedsiębiorstwa (Entrepreneurship of employees as a stimulant for the development of enterprises)	158
Marcin Ratajczak: Ocena wybranych działań na rzecz środowiska naturalnego podejmowanych przez przedsiębiorstwa agrobiznesu w ramach koncepcji CSR (Evaluation of some actions taken in favour of natural environment by agribusiness companies within the concept of CSR)	167
Włodzimierz Sitko, Elena Mieszajkina: Przedsiębiorczość intelektualna w dobie globalizacji (Intellectual entrepreneurship in a globalizing world)	178
Elżbieta Skrzypek: Paradygmaty zarządzania wiedzą w warunkach zmian otoczenia (Paradigms of knowledge management in conditions of changing environment).....	189
Hanna Soroka-Potrzebna: Zysk przedsiębiorstwa ważny, ale nie najważniejszy – społeczna odpowiedzialność biznesu (Profit is important for the company, but not the most important – corporate social responsibility)....	207
Iwona Staniec: Koncepcja szansy w przedsiębiorczości technologicznej (The concept of opportunity in the technological entrepreneurship)	216
Edward Stawasz: Rola doradztwa gospodarczego w zarządzaniu mikroprzedsiębiorstwami – wybrane oddziaływania i determinanty (The role of business consulting in managing micro enterprises – selected effects and determinants)	228
Maciej Urbaniak: Rola społecznej odpowiedzialności biznesu w budowaniu relacji z dostawcami (The role of the concept of corporate social responsibility in building relationships with suppliers)	237
Anna Wójcik-Karpacz, Joanna Rudawska: Instytucjonalne formy wspierania przedsiębiorczości w Polsce (Institutional models of entrepreneurship support in Poland).....	248
Przemysław Zbierowski: Paradoks efektów przedsiębiorczości: satysfakcja i <i>work-life balance</i> (The paradox of entrepreneurship outcomes: satisfaction and work-life balance).....	265

Wstęp

Przedsiębiorczość to jedno z najstarszych pojęć nauk o zarządzaniu. Nierozzerwalnie łączy się ze sprawnym i skutecznym działaniem przedsiębiorców i ich zachowaniami. Współcześnie – w dobie realiów społecznej odpowiedzialności biznesu – przedsiębiorczość nabiera swoistych cech.

Autorzy niniejszego opracowania postanowili powrócić do korzeni przedsiębiorczości, spojrzeć na nią z perspektywy współczesnych paradygmatów, odnaleźć w niej szczególnie paradoks racjonalności menedżera i przedsiębiorczości menedżera-właściciela. Dodatkowo, w wielu artykułach, poruszono wątek zachowań menedżera i przedsiębiorcy we wspomnianych realiach społecznej odpowiedzialności biznesu.

Badania omówione w zamieszczonych w tym zeszycie opracowaniach wskazują na to, że u podstaw współczesnej przedsiębiorczości leży chęć pokonywania konkurencji oraz coraz lepszego zaspokajania potrzeb klientów dzięki:

- rozwojowi aktywności innowacyjnej,
- skłonności do podejmowania ryzyka i wykorzystywania okazji,
- umiejętności szybkiego dostosowywania się do zmiennych warunków otoczenia, ale i kreowaniu w otoczeniu zmian, które będą korzystne dla przedsiębiorstwa.

Nowoczesna przedsiębiorczość to różne aspekty działań przedsiębiorczych. Autorzy zwrócili szczególną uwagę na takie jej wymiary, jak:

- integracja przedsiębiorczości i zarządzania strategicznego,
- przedsiębiorczość w aspekcie krajowym i międzynarodowym,
- przedsiębiorczość organizacji niekomercyjnych,
- przedsiębiorczość technologiczna,
- przedsiębiorczość intelektualna,
- przedsiębiorczość a społeczna odpowiedzialność biznesu,
- strategie przedsiębiorczego CSR.

Artykuły zebrane w niniejszym zbiorze są efektem nie tylko analiz empirycznych, ale też badań o charakterze dedukcji, bazujących na solidnej kwerendzie literatury przedmiotu. Zachęcamy do ich lektury.

Jerzy Niemczyk, Katarzyna Olejczyk-Kita

Karolina Gonera, Ewa Olszak-Dyk

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

e-mails: karolina.gonera@ue.wroc.pl; ewa.olszak@ue.wroc.pl

ŚWIADOME ZARZĄDZANIE MARKĄ PRACODAWCY – STUDIUM PRZYPADKU

EMPLOYER BRANDING MANAGEMENT AS AN EXAMPLE OF SELECTED ORGANIZATION

DOI: 10.15611/pn.2016.419.04

Streszczenie: Zmieniający się rynek pracy stawia przed przedsiębiorstwami nowe wymagania w zakresie rekrutacji pracowników. Szczególny nacisk kładzie się na działania marketingowe mające zachęcić do składania aplikacji oraz zwiększające szanse na pozyskanie wykwalifikowanego personelu. Aby zmniejszyć ten problem, przedsiębiorstwa zaczęły przywiązywać coraz większą wagę do tego, w jaki sposób są postrzegane oraz jaki jest ich wizerunek jako pracodawcy. Przedsiębiorstwa podejmują więc działania employer brandingowe, mające na celu zbudowanie silnej marki pracodawcy oraz zatrudniają specjalistów, którzy pomogą im zrealizować to zadanie. Celem artykułu jest umiejscowienie employer branding w ogólnej strategii zarządzania w przedsiębiorstwie oraz wskazania elementów jego wykorzystania na przykładzie wybranej organizacji.

Słowa kluczowe: wizerunek pracodawcy, strategia employer brandingowa, rynek pracy, kampania rekrutacyjna, marka pracodawcy, zarządzanie marką pracodawcy, employer branding.

Summary: The changing labour market forces employers to take unusual steps to encourage candidates to choose them. Particular emphasis is exert on marketing activities in order to encourage potential candidates and increase the chances of obtaining qualified personnel. To reduce this problem, companies started to pay more attention to how they are perceived by the candidates and what is their image as an employer. Companies are taking employer branding action, in order to build a strong employer brand and at the same time employ staff who can help them accomplish this task. The purpose of this article is to locate employer branding term in the overall management strategy in the enterprise and to identify elements of its use on the example of the selected organization.

Keywords: employer image, employer, branding strategy, employer identity, labor market, recruitment campaign, employer brand, employer brand management, employer branding.

1. Wstęp

Strategia budowania przewagi konkurencyjnej, strategia budowania marki, a co za tym idzie – strategia tworzenia silnego wizerunku pracodawcy, to obszar, z którym mierzą się przedsiębiorstwa w świecie nowych technologii, procesów i zachodnich trendów. Rynek pracownika, a nie pracodawcy tym bardziej zachęca do oryginalnych, odważnych kampanii i budowania świadomej strategii wizerunkowej w celu wzmacniania swojej pozycji oraz przyciągania najlepszych pracowników. Dlatego też świadome postępowanie w zgodzie z przyjętą strategią employer brandingową stało się niezwykle ważne, by utrzymać pozycję wśród pracodawców oraz odpowiednie zasoby, niezbędne do realizacji wszystkich procesów odbywających się w przedsiębiorstwie.

Pracodawcy coraz częściej mają świadomość, że silna marka firmy, jej reputacja i wysokie zaangażowanie pracowników to tylko niektóre elementy, o które warto dbać, by przedsiębiorstwo mogło być stawiane w gronie idealnych pracodawców. To znacznie ułatwia przyciąganie i zatrzymywanie talentów w organizacji i jednocześnie przekłada się na uzyskanie przewagi konkurencyjnej i osiąganie wysokich wyników finansowych. Takie podejście świadczy o świadomym budowaniu wizerunku pracodawcy na rynku pracy, który podejmuje działania ukierunkowane na kreowanie pozytywnej marki pracodawcy, określane mianem employer branding. Paradoks tego zjawiska polega na tym, iż nie rodzajem czy liczbą produktów, nie wysoką jakością, nie dywersyfikacją usług, lecz wykreowanym wizerunkiem, „opakowaniem” firmy przedsiębiorca może budować swoją pozycję rynkową.

Poniższe rozważania poświęcone będą zagadnieniom dotyczącym zarządzania marką i kreowania wizerunku pracodawcy, a dokładnie employer brandingowi. Celem artykułu jest umiejscowienie employer branding w ogólnej strategii zarządzania w przedsiębiorstwie oraz wskazania elementów jego wykorzystania na przykładzie wybranej organizacji. W pierwszej części autorki dokonają przeglądu literatury i zasobów internetowych dotyczących zarządzania marką pracodawcy na rynku pracy w odniesieniu do jego wizerunku wewnątrz organizacji i poza nią. Dywagacje teoretyczne poprze studium przypadku, przedstawiające analizę danych dostępnych w Internecie, wybranego przedsiębiorstwa pod kątem różnorodności prowadzonych działań employer brandingowych w odpowiedzi na obowiązujące trendy na rynku pracy. Ponadto dokonana zostanie analiza danych statystycznych z globalnych badań, które przybliżają pojęcie employer branding oraz charakteryzują go w polskich realiach. Celem przeprowadzonych badań jest weryfikacja narzędzi wykorzystywanych przez pracodawcę, wskazanie ich różnorodności oraz wieloznaczności, która wpływać ma zachęcająco na potencjalnych kandydatów do pracy.

2. Employer branding jako element strategii zarządzania

Zarządzanie wizerunkiem pracodawcy powinno wynikać ze spójnej, przyjętej i realizowanej ogólnej strategii przedsiębiorstwa. Dlatego też przytoczonych zosta-

nie kilka podstawowych pojęć, dających podstawę teoretyczną postrzegania employer branding jako elementu strategii organizacji.

Zgodnie z definicją R. Krupskiego, strategia to przyjęte zachowanie w organizacji względem jej otoczenia i jej wnętrza [Krupski 1996, s. 12]. Strategia służy przekształceniu własnej teorii biznesu w wydajność. Jej celem jest dostarczenie organizacji możliwości osiągnięcia zakładanych wyników w wysoce nieprzewidywalnym środowisku [Drucker 2010, s. 53]. Zarządzanie strategiczne z kolei jest to sposób podejścia do gospodarczych szans i wyzwań – jest to kompleksowy proces zarządzania, nastawiony na formułowanie i wprowadzania w życie skutecznych strategii. Takie skuteczne strategie wyróżniają się tym, że sprzyjają lepszemu dopasowaniu między organizacją a jej otoczeniem i osiągnięciu celów strategicznych” [Griffin 2004, s. 244-245]. Według R. Krupskiego, zarządzanie strategiczne to swoista filozofia organizacji, metateoria, która z jednej strony tłumaczy jej rzeczywistość, z drugiej zaś – pokazuje drogi i główne sposoby postępowania [Krupski 1991, s. 6]. Istotne jest, aby strategia zawierała treści uwzględniające najważniejsze obszary działalności firmy. W literaturze naukowej odnotować można strategię funkcjonalne, przypisane do najważniejszych etapów procesu gospodarczego bądź do najważniejszych zasobów w dyspozycji organizacji gospodarczych [Gliński, Kuc, Fołtyn 2000, s. 144]. Najczęściej wymieniane strategię funkcjonalne to: marketingowa, finansowa, produkcyjna, zasobów ludzkich oraz badań i rozwoju [Griffin 2004, s. 256-259]. Z perspektywy poruszanego w artykule problemu najbardziej istotne są dwie spośród wyżej wymienionych strategii: marketingowa oraz zasobów ludzkich (personalna).

Ta pierwsza koncentruje się na technikach promocyjnych i ich zastosowaniu, a także na kształtowaniu się poziomu cen, porusza problem dystrybucji i doboru kanałów oraz struktury produkcji, zajmuje się także tworzeniem wizerunku firmy. Skupia się również na ustaleniu asortymentu produktów [Griffin 2004, s. 256-259]. Istotna jest promocja sprzedaży, w tym ustalenie budżetu reklamowego oraz wielkość personelu sprzedaży. Strategia personalna skupia się na takich aspektach, jak: wynagrodzenie, dobór kadry pracowniczej oraz ocena rezultatów pracy. Dobór personelu składa się z trzech kluczowych etapów: rekrutacji, selekcji oraz wprowadzenia do pracy [Listwan, Kawka 2010, s. 80]. I tu w kontekście procesów związanych z rekrutacją budowanie wizerunku na rynku pracy jest niezwykle ważne. Ponadto do zagadnień związanych ze strategią zasobów ludzkich zaliczają się relacje pracownicze, polityka awansów oraz szkolenia dla przyszłej kadry kierowniczej.

Wielu ekspertów czy też autorytetów ze świata nauki zajmujących się employer brandingiem zazwyczaj umieszcza go w nurcie związanym tylko z jedną z powyższych strategii. Traktuje go jako element polityki marketingowej lub też jako ważną część działań dotyczących zasobów ludzkich. To często ogranicza postrzeganie badanego obszaru i przedstawia go w niepełnym wymiarze. Autorki przyjęły holistyczną perspektywę, łączącą oba podejścia. Jednakże w związku z przyjętym założeniem, iż poniżej prowadzone badania dotyczą wizerunku pracodawcy na rynku pracy, większy nacisk mimo wszystko zostanie położony na pojęcia związane z rekrutacją, dlatego też nurt strategii personalnej będzie dominujący.

2.1. Istota employer branding

Wizerunek pracodawcy można zdefiniować jako rezultat interakcji doświadczeń, opinii, odczuć, wiedzy i wrażeń [Gray, Balmer 1998, s. 685-689], które ludzie mają w związku z danym pracodawcą. Stworzenie w oczach i umysłach odbiorców pożądanego wizerunku możliwe jest dzięki określeniu tożsamości, czyli zbioru wartości i zasad, które będą komunikowane na zewnątrz [Daszkiewicz, Wrona 2014, s. 57]. Pracodawca musi w pierwszej kolejności ustalić, co chce przekazać swoim obecnym i potencjalnym pracownikom oraz w jaki sposób chce być postrzegany. Te informacje powinny zawierać się w strategii personalnej i być częścią spójnej strategii całej organizacji. Obecnie wizerunek pracodawcy utożsamiany jest z pojęciem employer branding, który jest najnowszą koncepcją zarządzania organizacją, funkcjonującą od niecałych 20 lat. Prekursorski artykuł *The employer brand* S. Barrowa i T. Amble-
ra ukazał się na łamach „Journal of brand management” w 1996 roku [Wojtaszczyk 2012 s. 5; Dąbrowska 2014, s. 49]. W literaturze trudno znaleźć jedną, wspólną definicję tego pojęcia. Sam S. Barrow uważa, że ze względu na to, iż jest to rozwijająca się koncepcja, każdy podejmujący się zdefiniowania tego pojęcia czyni to w inny sposób.

Autorki definiują employer branding jako budowanie świadomości marki pracodawcy jako doskonałego miejsca pracy dla obecnych pracowników oraz przyszłych grup interesariuszy [Wojtaszczyk 2012]. Skojarzenia związane z marką pracodawcy – producent, benefity, rozwój, wysokie wynagrodzenia – tworzą wizerunek pracodawcy. Aby osiągnąć oczekiwane skojarzenia, w pierwszej kolejności organizacja powinna zadbać o marketing wewnętrzny (personalny), który jest związany z koncepcją zarządzania zasobami ludzkimi [Baruk 2006, s. 11-26]. W podejściu marketingowym pracownicy traktowani są jako klienci organizacji. Obecni pracownicy są klientem wewnętrznym, a potencjalni – zewnętrznym. Głównym celem przedsiębiorstwa jest zaspokojenie potrzeb klienta. Gdy mowa o marketingu personalnym, chodzi o takie potrzeby, jak: motywowanie, kształtowanie właściwych postaw kierownictwa, komunikacja wewnętrzna i zewnętrzna, kształtowanie kultury organizacyjnej oraz wszelkie działania z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi [Wojtaszczyk 2012].

Aby odnieść sukces, działania employer brandingowe muszą być przemyślane, spójne i przede wszystkim wiarygodne. Niezbędna w osiągnięciu tych celów jest strategia, w której tworzeniu udział powinni wziąć zarówno pracownicy działu HR, działu marketingu, a także działu PR bądź komunikacji, jak i kadra zarządzająca. Skład grupy projektowej zależy przede wszystkim od struktury organizacyjnej. Podstawę strategii employer brandingowej stanowi zdefiniowanie potrzeb biznesowych, określenie i zrozumienie grupy docelowej, a także ustalenie kierunku działania. Gdy prowadzone są spójne działania employer brandingowe, opinia o firmie rozpowszechnia się, a pracodawca jest postrzegany przez przyszłych pracowników jako podmiot, w którym warto podjąć pracę. Dzięki takim działaniom pracodawca nie musi szukać

pracowników. To pracownicy, sugerując się powszechną opinią, dążą do podjęcia pracy w takim miejscu. Należy pamiętać także o ciągle rosnącym zaangażowaniu i zadowoleniu istniejących pracowników. To oni mogą stać się w naturalny sposób ambasadorami marki pracodawcy. Dlatego firmy konkurują ze sobą w kontekście oferowanych udogodnień i profitów dla swoich pracowników. Dodatkowo, aby dążyć do zmniejszenia rotacji pracowników, wdrażane są ścieżki karier i długofalowe plany rozwoju.

Odpowiednia komunikacja z pracownikami i budowanie w ich oczach prawdziwego wizerunku pracodawcy jest równie ważne dla marki jak wykorzystanie mediów społecznościowych czy uczestnictwo w targach pracy. Skupienie całej uwagi na działaniach zewnętrznych często ogranicza wewnętrzny employer branding i w konsekwencji prowadzi do niespójności strategii, która jest źle oceniana zarówno przez pracowników, jak i potencjalnych kandydatów do pracy.

2.2. Employer branding pracodawcy w świetle badań rynkowych

Sytuacja gospodarcza na rynku, jak również kondycja finansowa przedsiębiorstwa determinuje jakość oraz liczbę działań wizerunkowych podejmowanych przez pracodawców. Zgodnie z danymi zawartymi w raporcie Employer Branding Global Trends¹, opublikowanym przez organizację Employer Brand International w maju 2014, dla 41% respondentów aktualna sytuacja ekonomiczna będzie miała znaczący wpływ na ich działania employer brandingowe w ciągu najbliższych 2 lat. W świetle badania przeprowadzonego wśród ponad 3 tysięcy firm aż 39% z nich będzie kontynuować inwestycje w działania employer brandingowe, 57% deklaruje ich zwiększenie, a tylko 7% zamierza je zmniejszyć. W kontekście powyższych rozważań istotne jest, że prawie połowa badanych posiada strategię employer brandingową spójną z ogólnie przyjętą strategią rozwoju organizacji. Aż 60% respondentów stwierdza, że ich strategia employer brandingowa jest spójna z wartościami firmy, a 59% – z misją i wizją.

Firmy śledzą zmiany na rynku komunikacji i podejmowane działania adaptują do zmieniających się warunków. Dzięki temu 69% firm zezwala pracownikom korzystać z mediów społecznościowych jak LinkedIn.com czy Facebook.com w czasie godzin pracy, tylko 14% blokuje dostęp, a w 13% przypadków korzystanie z serwisów jest możliwe w wyznaczonym przedziale czasu. Podejmowane przez respondentów działania employer brandingowe wywarły największy wpływ na komunikację (63%), rekrutację i proces wprowadzania nowych pracowników do firm (53%), a także rozwój pracowników (43%) i zarządzanie talentami (30%). Przedsiębiorstwa borykają się z narastającym zjawiskiem trudności pojawiających się przy rekrutacji talentów. Zgodnie z informacjami zawartymi w raporcie 29% firm ma trudność z ustaleniem, gdzie poszukiwać talentów. Często także nie są

¹ Dane wynikające z raportu [Internet 1].

w stanie sprostać oczekiwaniom finansowym kandydatów/talentów (28%). Jednocześnie zauważono, że strony internetowe dotyczące kariery nie są atrakcyjne dla talentów, a w ¼ przypadków media społecznościowe nie są wykorzystywane efektywnie w procesach rekrutacyjnych (26%).

Kolejnym wartym uwagi źródłem danych statycznych są badania realizowane w polskich realiach. Od 2012 roku corocznie HRM Institute wydaje raport dotyczący employer branding w Polsce. Do tej pory odbyły się 4 edycje badania. Próba badawcza od pierwszej edycji do ostatniej wzrosła prawie dwukrotnie rośnie i wynosiła kolejno: 149 pracodawców w 2012, 145 w 2013, 256 w 2014 oraz 295 w 2015 roku. W ostatniej edycji najliczniej reprezentowanymi branżami były informatyczno-technologiczna (14%), produkcyjna (11%), rekrutacyjna (10%), bankowość (6%) oraz konsultingowa (5%).

Według respondentów znaczny wpływ na poszerzenie działań wizerunkowych mają: sytuacja rynkowa, niedobór talentów oraz nowe technologie. W dalszej kolejności mówi się o globalizacji, zmianach społecznych oraz politycznych. Czynniki zewnętrzne skłoniły przedsiębiorców do zmian w różnych obszarach funkcjonowania ich organizacji. Największe zmiany według 20% respondentów dotyczą takich obszarów, jak komunikacja oraz elementy doboru personelu (rekrutacja i wdrożenie do pracy). Wszystkie edycje badania wskazują, iż korzyści dostrzegane przez pracodawców z prowadzenia działań wizerunkowych to przede wszystkim: łatwość w przyciąganiu talentów (kolejno w latach 48%, 83%, 85%), większe zaangażowanie pracowników (48%, 72%, 71%), lepsze dopasowanie kandydatów do kultury organizacyjnej (44%, 72%, 78%), spójna komunikacja (41%, 80%, 80%).

Mimo widocznego wzrostu świadomości związanej z prowadzeniem działań employer brandingowych oraz płynących z nich korzyści, nadal budżety na nie przeznaczone nie są satysfakcjonujące. Wykazano, że najwięcej pracodawców określa budżet na employer branding na poziomie do 100 tysięcy złotych (kolejno 54%, 47%, 37%, 42%), zaledwie 1% ankietowanych przeznaczają na ten cel kwotę powyżej 1 mln zł, niestety ponad 30% nie ma informacji na ten temat (lub są one niejawne). Określone budżety z założenia powinny dać przestrzeń do podejmowania przemyślanych, strategicznych działań. Badania uświadamiają, że nadal niewielka grupa respondentów ma jasno sprecyzowaną strategię employer brandingową (kolejno w latach 11%, 24%, 17%, 15%). Około połowa respondentów deklaruje, iż pracuje nad wykrystalizowaniem strategii employer brandingowej lub też ją dopracowuje (dane powtarzalne we wszystkich latach).

Mimo stosunkowo dużego bezrobocia, szczególnie wśród absolwentów, firmy mają problemy z przyciągnięciem do siebie odpowiednich kandydatów. W 2015 roku, dla 64% badanych kluczowym kandydatem są młodzi profesjonalści, mający od roku do sześciu lat doświadczenia zawodowego, zaś 17% pracodawców poszukuje profesjonalistów ze stażem powyżej sześciu lat. Obecnie ludzie młodzi borykają się z problemami znalezienia pracy, jednakże aż 19% ankietowanych uważa, że ich kluczowymi kandydatami są studenci i absolwenci. Najtrudniej pracodawcom

przyciągnąć do firmy kandydatów z doświadczeniem i wysokimi kompetencjami – 34%, prawdziwie zaangażowanych w swoją pracę – 27% oraz chcących się dłużej związać z firmą – 23% badanych, o 9% więcej niż rok wcześniej. W czołówce atrybutów pracodawcy przyciągających najlepszych pracowników według badania znajduje się: wynagrodzenie powyżej średniej, stabilność organizacji oraz dynamiczny rozwój firmy. Według 88% respondentów w 2014 roku najważniejszym elementem marki pracodawcy przyciągającym talenty było środowisko pracy.

Bezsprzecznie znaczenie employer branding w Polsce ciągle rośnie. Pracodawcy dostrzegają, że działania w tym zakresie przynoszą wymierne efekty i coraz chętniej je podejmują. Niemniej jednak trudno jeszcze mówić o dojrzałości tematu na polskim rynku, jeśli tylko 15% ankietowanych pracodawców w 2015 roku zadeklarowało, że ma jasno zdefiniowaną strategię employer brandingową².

3. Działania employer brandingowe w wybranym przedsiębiorstwie – studium przypadku

Na potrzeby artykułu podjęto analizę podejmowanych działań employer brandingowych w Grupie Kapitałowej PZU. Studium przypadku dokonano, wykorzystując materiały dostępne na stronie internetowej i portalach społecznościowych firmy, a także poprzez analizę zasobów internetowych i obserwację własną. Dobór podmiotu badawczego jest subiektywny i celowy. Kryteriami doboru było przede wszystkim prowadzenie działalności na rynku polskim oraz podejmowanie działań employer brandingowych skierowanych głównie do ludzi młodych na terenie Polski. Jednocześnie brano pod uwagę rozpoznawalność marki i częstotliwość prowadzonych działań rekrutacyjnych.

Na podstawie analizy organizacji pod kątem powyższych warunków wybrano Grupę Kapitałową PZU. Jest to przedsiębiorstwo z tradycjami, istniejące na rynku od 1803 roku. PZU ceni się za doświadczenie, tradycję, polskie pochodzenie, silną pozycję finansową oraz dostępność produktów i usług. Logo PZU od wielu lat należy do najlepiej rozpoznawalnych znaków towarowych w Polsce. Rozpoznawalność jeszcze wzrosła po przeprowadzeniu w 2012 roku rebrandingu. Mimo pojawienia się wielu krytycznych opinii, zmiana identyfikacji marki została zakończona sukcesem. Według prezesa PZU, modernizacja wizerunku odzwierciedla zmiany, jakie zachodziły w firmie w ostatnich latach. Jest też jednym z elementów strategii ubezpieczyciela na lata 2012-2014. PZU 2.0 to wizja silnej, prokonsumenckiej marki, wykorzystującej nowoczesne technologie w służbie klientowi.

Studium przypadku dokonano na postawie pięciu kryteriów:

1. prowadzenie kampanii rekrutacyjnych – ich spójność, cykliczność, podejście tradycyjne czy szokujące, rodzaje podejmowanych działań rekrutacyjnych;

² Dane wynikające z raportu [Internet 10].

2. posiadanie zakładki lub portalu dotyczącego pracy/kariery na stronie internetowej przedsiębiorstwa – to kryterium mówi o dostępie do informacji dla potencjalnych kandydatów, wskazuje również wachlarz działań rekrutacyjnych oferowanych przez organizację (lista aktualnych ofert pracy na stronie WWW, informacje o stażach/praktykach, możliwość przesyłania aplikacji, wypowiedzi pracowników);

3. obecność w mediach społecznościowych – dotyczy miejsc w Internecie, w których pojawią się profile przedsiębiorstwa, aktywność na tych profilach oraz charakter ich prowadzenia (liczba „polubień”/znajomych/odśłon, przekierowanie ze strony Www, interakcja z innymi użytkownikami portalu, konkursy, styl prowadzenia);

4. udział w rankingach i konkursach dla pracodawców – wskazuje na aktywność przedsiębiorstwa w tego typu inicjatywach, istotny jest sposób komunikowania o przyznawanych nagrodach;

5. inne – ewentualne dodatkowe charakterystyczne bądź innowacyjne działania wyróżniające daną organizację na tle innych.

Po sukcesie rebrandingu PZU rozpoczęło działania w kierunku odświeżenia swojego wizerunku jako pracodawcy. Jako pierwsza firma w polskiej branży finansowej PZU przeprowadziło humorystyczną kampanię rekrutacyjną: „Nawet najlepsi zrobią wszystko, żeby pracować w PZU”. Kampania miała na celu pokazanie PZU jako nowoczesnego, ceniącego sobie kreatywność, determinację i dążenie do celu pracodawcę i ten cel został osiągnięty. Zasięg oddziaływania kampanii objął telewizję, kina, stronę internetową i oficjalny kanał YouTube, na którym znaleźć można także pozostałe filmiki i reklamy do tej pory emitowane zarówno w sieci, jak i telewizji. W nawiązaniu do kampanii zorganizowano konkurs, polegający na odgadnięciu, w jakim charakterze będzie pracować bohaterka spotu, i kreatywnym uzasadnieniu swojego wyboru. Specjalnie na potrzeby akcji uruchomiono stronę internetową www.pracujwpzu.pl [Internet 13]. Jednocześnie można było na stronie zapoznać się z krótką charakterystyką każdego działu i dotrzeć na strony i portale z ofertami pracy w PZU.

W menu dolnym głównej strony internetowej PZU widnieje zakładka kariera (www.pzu.pl/kariera), gdzie znaleźć można aktualne oferty i zaaplikować o pracę, bez konieczności rejestracji konta. Na pierwszym planie zauważyć można najnowszą kampanię rekrutacyjno-wizerunkową *Przyciągamy najlepszych* z Thorem w roli głównej. W spocie reklamowym pojawia się adres strony internetowej – przyciagamynajlepszych.pl – stworzonej specjalnie na potrzeby tej kampanii. Niestety, wymaga ona zalogowania, a informacja na temat sposobu logowania jest niedostępna. W swoim przekazie PZU opisuje tę stronę internetową jako główną platformę komunikacji, która ma zaangażować widzów w przygody Thora (rys. 2), a jednocześnie umożliwi wygenerowanie kreatywnych CV. W związku z tym przewidziano też konkurs z nagrodami.

Firma podejmuje szereg działań mających na celu zbudowanie marki pracodawcy otwartego na współpracę z młodymi ludźmi – studentami i absolwentami.

W odpowiedzi na te potrzeby powstała specjalna podstrona internetowa www.studenci.pzu.pl. Od 2013 roku PZU prowadzi kampanię rekrutacyjno-wizerunkową programu praktyk i staży – *Tylko PZU oferuje pracę „przez duże P”*. Jej głównym celem jest zaprezentowanie młodym osobom programu praktyk i staży w PZU. Przekaz zbudowany został na podstawie komunikacji zmian, jakie cały czas dokonują się w firmie.



Rys. 1. Kampania PZU. *Przyciągamy najlepszych*

Źródło: www.pzu.pl/kariera.

Kampania *Przyciągamy najlepszych* skierowana jest także dla studentów i absolwentów. Przebiega pod hasłem „uThoruj sobie drogę na staż”. Celem tej kampanii jest pozyskanie najzdolniejszych młodych ludzi do ogólnopolskiego programu praktyk i staży oraz umocnienie PZU jako atrakcyjnego pracodawcy.

Zachęcając młodych ludzi do podjęcia współpracy, PZU uczestniczy w targach pracy, dniach karier, organizuje spotkania eventowe, finansuje nagrody w konkursach studenckich, a także motywuje do działania. Jest organizatorem kampanii *Studencki projekt roku*, mającej na celu wybór najlepszych projektów studenckich, które zdobyły finansowe wsparcie Grupy PZU w roku akademickim 2014/2015. Kolejną inicjatywą skierowaną do studentów jest *Inwestycja w przyszłość*.³ Aby wziąć w niej udział, należy być aktywnym członkiem organizacji studenckiej i stworzyć kreatywne CV. Działania skierowane do studentów i absolwentów promowane są w mediach studenckich oraz w Internecie. Przedsiębiorstwo organizuje także autorskie spotkania i warsztaty ze studentami, które są spójne z wizerunkiem pracodawcy i obowiązującymi kampaniami. Na potrzeby tych spotkań stworzono „dyrekTHORskie” biurko promocyjne z technologią *virtual reality*, umożliwiającą wizytę we wnętrzach PZU, oraz aplikację karierową – *Quiz na start*, która umożliwia znalezienie swojego miejsca w firmie.

³ Grupa PZU nagrodzona za działania w obszarze marki pracodawcy [Internet 11].

W ramach swoich kampanii pracodawca większość działań prowadzi w Internecie. Głównym narzędziem jest strona internetowa i jej podstrony związane z daną kampanią bądź grupą docelową. Wykorzystywane są także duże portale rekrutacyjne i media społecznościowe – przede wszystkim GoldenLine, LinkedIn, pracuj.pl, Facebook, a także kanał na YouTube. Znajdują się w nich informacje o aktualnych ofertach, procesie rekrutacji oraz aktywności pracodawcy. Fanpage *Kariera Grupy PZU* na Facebooku ma prawie 66 tysięcy fanów. Dzięki konkursowi *Inwestycja w przyszłość* zyskano 38 tysięcy aktywnych studentów. Fanpage służy głównie do wymiany doświadczeń, zrozumienia specyfiki pracy, osiąganych korzyści oraz poznania zespołu i uzyskania informacji w jakie inicjatywy się angażuje. Tutaj pracodawca koncentruje większość działań skierowanych do ludzi młodych.

Grupa PZU bardzo dba o swoją markę pracodawcy. Kampanie przez nią prowadzone są spójne, przemyślane i skierowane do konkretnych grup odbiorców. We wszystkich swoich działaniach employer brandingowych firma jest wiarygodna, nawiązuje do identyfikacji wizualnej przedsiębiorstwa, a przede wszystkim wzbudza zaufanie odbiorcy, co zostało docenione wieloma wyróżnieniami (pozytywnie oceniono jakość przeprowadzonych kampanii oraz PZU jako pracodawcę). Wymienić tu należy chociażby:

1. Employer Branding Excellence Awards w 2014 i 2015 w kategorii doskonała kampania internetowa.

2. Certyfikat Staży i Praktyk Najwyższej Jakości przyznany przez Polskie Stowarzyszenie Zarządzania Kadrami.

3. Certyfikat Top Employers Polska 2015, przyznawany firmom, których oferta dla pracownika spełnia najwyższe standardy. Badanie Instytutu Top Employers obejmuje wszystkie kluczowe obszary polityki HRM, certyfikując organizacje, które potrafią pokazać, że bezustannie doskonalą warunki pracy i są liderami w rozwoju pracowników [Internet 4].

4. Nagroda za Najlepszą Kampanię Employer Branding (wyróżnienie za kampanię *Przyciągamy najlepszych z Thorem*) i Najlepsze Wykorzystanie Social Media (nagroda główna za *Studencki projekt roku*) w konkursie EB Kreator 2015.

5. Akredytowany Pracodawca wyróżniony przez ACCA (The Association of Chartered Certified Accountants). Nagroda przyznawana jest pracodawcom utrzymującym wysoki standard programów rozwoju i doskonalenia pracowników w zakresie rachunkowości, finansów i zarządzania.

Grupa PZU otrzymała jeszcze wiele innych wyróżnień, także od organizacji studenckich. Dużym zaszczytem jest również tytuł laureata 5. edycji rankingu „Najbardziej pożądani pracodawcy w opinii specjalistów i menadżerów” przeprowadzonego przez Antal International. Grupę PZU uznano za drugiego najbardziej pożądanego pracodawcę w branży finansowej. Wybór ten został dokonany na podstawie rozmów z ponad 4 tysiącami specjalistów i menadżerów, których zadaniem było spontaniczne wskazanie firmy, w której najbardziej chcieliby pracować.

Przedsiębiorstwo podejmuje działania zgodnie ze społeczną odpowiedzialnością biznesu. Stworzyło strategię, która uwzględnia społeczne i etyczne aspekty

w działalności gospodarczej oraz w kontaktach z interesariuszami. Nie ogranicza się jedynie do przestrzegania prawa, ale robi znacznie więcej – dla swoich pracowników, dla lokalnych społeczności, dla środowiska [Internet 2]. Pracodawca podkreśla wartość pracowników, stwierdza, że *zmotywowany pracownik, lojalny wobec firmy i oddany jej wartościom to skarb, o który trzeba dbać, ponieważ jego praca, pomysły i kreatywność to tak naprawdę zyski, ogromne zyski tej firmy!* [Internet 2].

Działania prowadzone przez Grupę PZU wyróżniają się na tle innych pracodawców kierujących swoje oferty pracy do tej samej grupy odbiorców. Jej działania są nowatorskie, a prowadzone kampanie mają jasny przekaz. Za pomocą wykorzystywanych kanałów promocji PZU dociera do szerokiego grona zainteresowanych. Strony i portale poświęcone karierze są przejrzyste, pozwalają uzyskać wymagane informacje, a także wielokrotnie pobudzić i angażować do działania. Na stronie firmy znaleziono informacje, że aż 60% stażystów i praktykantów zostaje zatrudnionych na umowę o pracę. Pracodawca prowadzi szereg działań employer brandingowych, a większość z nich skierowana jest do ludzi młodych. Może to być spowodowane tym, że organizacja chce w dalszym ciągu odświeżać swój wizerunek nowoczesnego pracodawcy. Przewagę konkurencyjną marki buduje specjalny zespół zajmujący się employer brandingiem. Zapewnią ją również stworzona w 2012 roku strategia employer brandingowa, która jest cały czas konsekwentnie realizowana [Internet 11]. Prawdopodobnie dzięki temu działania Grupy PZU są przemyślane i spójne.

4. Zakończenie

Jak wspomniano wcześniej, rynek pracy w ciągu ostatnich kilku lat uległ zmianie. Organizacje dążą do zatrudniania jak najlepszych, oddanych pracowników. Pozyskanie odpowiednich kandydatów do pracy w przypadku osób wysoce wyspecjalizowanych oraz mających unikalne kompetencje prowadzi do tzw. wojny o talenty [Dąbrowska 2014, s. 101]. Tacy pracownicy – „talenty”, mogą decydować, gdzie chcą pracować. Na podstawie posiadanych opinii i zbudowanego wyobrażenia o organizacji szukają takich pracodawców, którzy przedstawią najlepszą ofertę pracy oraz są atrakcyjni wizerunkowo (*Employer Value Proposition*, czyli EVP) [Dąbrowska 2014, s. 101].

Działania employer brandingowe stanowią istotny element w strategicznym zarządzaniu przedsiębiorstwem. Tworzenie swojej marki może być traktowane dwójako – jako element jednej ze strategii funkcjonalnej organizacji: marketingowej lub personalnej, jak również jako swoiste połączenie owych strategii w celu kompleksowej realizacji ogólnej strategii przedsiębiorstwa. Podejście kompleksowe w świetle dzisiejszych uwarunkowań na rynku, w tym przypadku rekrutacyjnych, wydaje się zdecydowanie bardziej uzasadnione. Strategicznie zaplanowane działania employer brandingowe, skierowane z jednej strony do aktualnych i byłych pracowników firmy, a z drugiej do potencjalnych kandydatów, mają coraz częściej charakter inwestycji bezpośrednio konwertującej na wyniki finansowe przedsiębiorstwa. Zadowolony

pracownik jest ambasadorem marki, rekomendującym firmę w swoim otoczeniu społecznym nie tylko jako miejsce pracy, ale także jako podmiot oferujący produkty i usługi najwyższej jakości [Internet 6].

Przeprowadzone studium przypadku potwierdza paradoks, że nie tylko oferowany produkt, ale również dobrze zbudowana marka pracodawcy pozwala na zmianę postrzegania przedsiębiorstwa. Odpowiednio wykreowana oferta Grupy PZU pozwoliła dotrzeć do ludzi młodych i zachęciła ich do nawiązania współpracy. Na podstawie analizy komentarzy można mówić o wzroście zainteresowania przedsiębiorstwem wśród studentów oraz znacznej zmianie w postrzeganiu ubezpieczeniowego giganta. Na podstawie powyższych rozważań działania employer brandingowe pracodawcy zostały ocenione wysoko. Odnoszą się one jednak wyłącznie do marketingu zewnętrznego. Brak tutaj odniesienia do opinii i komentarzy na ten temat wśród obecnych pracowników. Działania prowadzone wewnątrz organizacji mogą stanowić podstawę do kolejnych rozważań w pracach naukowych.

Literatura

- Baruk A.I., 2006, *Marketing personalny jako instrument kreowania wizerunku firmy*, Difin, Warszawa.
- Daszkiewicz M., Wrona S., 2014, *Kreowanie marki korporacyjnej*, Difin, Warszawa.
- Dąbrowska J., 2014, *Employer branding, marka pracodawcy w praktyce*, Wyd. Słowa i Myśli, Warszawa.
- Druker P., 2010, *Zarządzanie XXI wieku – wyzwania*, New Media, Warszawa.
- Gliński B., Kuc B.R., Fołtyn H., 2000, *Menedżeryzm. Strategie zarządzania*, Wyd. Key Text, Warszawa.
- Gray E.R., Balmer J.M., 1998, *Managing image and corporate reputation, long range planning*, vol. 31, nr 5, [w:] M. Daszkiewicz, S. Wrona, 2014, *Kreowanie marki korporacyjnej*, Difin, Warszawa 2014.
- Griffin W.R., 2004, *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa.
- Kotler P., 2005, *Marketing*, Rebis, Poznań.
- Krupski R., 1991, *Metody i techniki planowania strategicznego*, Wyd. Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław.
- Krupski R., 1996, *Elementy zarządzania strategicznego*, Zakład Narodowy Imienia Ossolińskich, Wyd. Polskiej Akademii Nauk, Wrocław.
- Listwan T., Kawka T., 2010, *Dobór pracowników*, [w:] *Zarządzanie kadrami*, Wyd. C.H.Beck, Warszawa.
- Wojtaszczyk K., 2012, *Employer branding, czyli zarządzanie marką pracodawcy. Uwarunkowania, procesy, pomiar*, Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.

Źródła internetowe

1. *2014 Employer Branding Global Trends, Study Report*, <http://www.slideshare.net/brettminch/2014-employer-branding-global-trends-survey-report-by-employer-brand-international>, z dn. 6.10.2015.
2. *Co to jest ten CSR?*, <http://pomocmoc.pzu.pl/temat/sprawy-spoeczne/co-to-jest-ten-csr>, z dn. 6.10.2015.

3. Domaradzki K., *Najlepsi pracodawcy w Polsce 2014*, <http://kariera.forbes.pl/najlepsi-pracodawcy-w-polsce-2014,artykuly,176578,1,1.html>, z dn. 1.10.2015.
4. Domaradzki K., *Najatrakcyjniejsi pracodawcy w Polsce 2015*, <http://kariera.forbes.pl/najatrakcyjniejsi-pracodawcy-w-polsce-2015,artykuly,196866,1,1.html>, z dn. 1.10.2015.
5. <http://www.eurostudent.pl/>, dostęp z dn. 9.10.2015.
6. <http://pl.top-employers.com/companyprofiles/PL/pzu/>, dostęp z dn. 10.10.2015.
7. Motłowski S., *Kto zwyciężył w konkursie EB Kreator 2015*, http://www.brief.pl/artykul,3257,kto_zwyciezyl_w_konkursie_eb_kreator_2015.html, z dn. 10.10.2015.
8. *Raport Employer Branding w Polsce 2012*, <http://employerbrandingsummit.pl/raport-eb/>.
9. *Raport Employer Branding w Polsce 2013*, <http://employerbrandingsummit.pl/raport-eb/>.
10. *Raport Employer Branding w Polsce 2014*, <http://employerbrandingsummit.pl/raport-eb/>.
11. *Raport Employer Branding w Polsce 2015*, <http://employerbrandingsummit.pl/raport-eb/>.
12. Wojtaszczyk K., *Employer branding po polsku na przykładzie uczelni wyższych, czyli jak wykreować wizerunek pracodawcy*, który nie dba o swoich pracowników, E-mentor nr 3(25)/2008.
13. Machnicka Z., *Jak kura zniosła iPady mini. Employer branding w PZU*, <http://candidateexperience.pl/employer-branding-w-pzu/>, dostęp z dn. 6.10.2015.
14. *Z przymrużeniem oka*, <http://www miesiecznik-benefit.pl/index.php?wiad=1287>.