

**Agnieszka Izabela BARUK**  
**Uniwersytet Przyrodniczy w Lublinie**

## **MARKA FIRMY W ROLI PRACODAWCY**

Streszczenie: W referacie została przedstawiona problematyka roli, jaką odgrywa w działalności współczesnego przedsiębiorstwa jego marka jako pracodawcy. Zwrócono uwagę na marki pracodawców ocenianych w Polsce najgorzej oraz najlepiej, wskazując czynniki, które na to wpłynęły.

### **1. WPROWADZENIE**

W warunkach dużej zmienności otoczenia rynkowego, czego przejawem jest m. in. intensywna konkurencja, utrzymanie przez firmę długookresowej przewagi jest bardzo trudne, często wręcz niemożliwe. Czynniki, które jeszcze niedawno zapewniały przewagę konkurencyjną (np. niskie koszty działalności) nie są już wystarczające, aby ją uzyskać a tym bardziej utrzymać. Wynika to z bardzo szybkiego postępu technicznego i podatności wielu z nich na naśladownictwo ze strony konkurencji. Dlatego też w procesie oddziaływania na nabywców finalnych coraz większego znaczenia nabierają niematerialne atrybuty produktu, ułatwiające wyróżnienie się na tle rywali rynkowych, a w rezultacie osiągnięcie względnej przewagi rynkowej. Jednym z tych atrybutów jest marka.

### **2. ISTOTA MARKI**

Definicje marki można podzielić na dwie grupy. Niektórzy autorzy określają markę jako zbiór korzyści będących sumą wartości produktu oraz pewnej dodatkowej wartości z nim związanej. Inni definiując markę utożsamiają ją jednak wyłącznie z pewną wartością dodaną do produktu z pominięciem samego wyrobu. Pierwsze podejście reprezentuje Ph. Kotler, definiując markę jako szczególną nazwę, znak, symbol, wzór lub ich kombinację, nadawaną przez sprzedawcę lub grupę sprzedawców, mającą na celu identyfikację wyrobu lub usługi oraz ich wyróżnienie na tle oferty konkurentów<sup>1</sup>. Można zatem zauważyć, że marka odnoszona jest do wyrobów oferowanych w ramach marketingu transakcyjnego. Wydaje się jednak, iż niesłusznie pomija się inne obszary, w których marka odgrywa także bardzo dużą rolę. Chodzi tutaj m. in. o działania personalne podejmowane przez przedsiębiorstwa i ich markę jako pracodawców.

Marka należy bowiem do strategicznych zasobów przedsiębiorstwa i jest jedynym elementem jego wartości rynkowej, który może pozostać niezmienny przez wiele lat, oczywiście jeżeli jest pozytywnie postrzegany, co wymaga umiejętnego zarządzania nim i jego ochrony. Dlatego przedsiębiorstwa posiadające znaną i dobrze rozpoznawalną markę

---

<sup>1</sup> Ph. Kotler, G. Armstrong, J. Saunders, V. Wong, *Marketing. Podręcznik europejski*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2002, s. 626.

opracowują swoistą filozofię działania pozwalającą na utrwalanie pozytywnych skojarzeń z daną marką, kształtując w świadomości odbiorców przekonanie o jej wyższości nad innymi markami. Budowanie wizerunku marki nie może się opierać jednak jedynie na podkreślaniu doskonałości oznaczonych nią produktów, ale przede wszystkim na stworzeniu wokół niej swego rodzaju legendy odzwierciedlającej tradycję firmy i wskazującej na jej rynkową przyszłość z podzielanymi przez uczestników organizacji głównymi zasadami etycznymi, np. odpowiedzialnością społeczną, działalnością charytatywną i inicjatywami na rzecz ochrony środowiska. Wymaga zatem uwzględnienia także marki jako atrybutu identyfikującego pracodawcę a nie tylko wytwórcę.

Marka jest bowiem dla pracodawcy jednym z głównych instrumentów oddziaływania na potencjalnych i aktualnych pracowników a o jego skuteczności decydują trzy podstawowe czynniki<sup>2</sup>:

- 1) stopień rozpowszechnienia znajomości marki wśród adresatów działań personalnych (dotyczy to przede wszystkim uczestników zewnętrznego rynku pracy),
- 2) stopień rozpowszechnienia akceptacji marki przez adresatów działań personalnych,
- 3) stopień lojalności aktualnych pracowników wobec marki, przy czym chodzi tutaj szczególnie o lojalność bezwzględną.

Znajomość marki odzwierciedla zdolność potencjalnego nabywcy do prawidłowego rozpoznania danej marki i jej związku z konkretnym pracodawcą i specyfiką jego podejścia do kwestii personalnych. Wymaga zatem jej wcześniejszego zaistnienia i utrwalenia w świadomości odbiorcy, co pozwala na jej właściwe identyfikowanie niezależnie od miejsca, czasu i okoliczności, w których się z nią styka. Zwiększa tym samym prawdopodobieństwo, iż potencjalny pracownik przypomni ją sobie podczas poszukiwania pracy a osoba aktualnie zatrudniona u pracodawcy o akceptowanej przez nią marce wzbudzającej jej lojalną postawę nie podejmie decyzji o odejściu z pracy, nawet w sytuacji, kiedy pracodawca przeżywa trudności finansowe.

Dla pracownika duże znaczenie ma również fakt, iż w rzeczywistości osiąga wówczas korzyści, które w jego subiektywnej ocenie często nawet znacznie przewyższają finansowe podstawy zawartej z pracodawcą umowy. Dlatego czynniki emocjonalne związane z marką (np. wspomnienia, pewne wyobrażenia itp.) mają niejednokrotnie przy podejmowaniu decyzji o wyborze pracodawcy większą siłę oddziaływania niż czynniki racjonalne a przynajmniej je równoważą.

Znana marka jest potwierdzeniem, iż pracownik ponosi mniejsze ryzyko związane z możliwością naruszenia jego podmiotowości niż osoba podejmująca pracę u pracodawcy, którego marka nie jest mu znana lub nie budzi żadnych skojarzeń.

Pracownik wybierając pracodawcę występującego pod znaną marką ma większe poczucie bezpieczeństwa w wymiarze:

- społecznym - partnerskie relacje pionowe i poziome,
- indywidualnym - podmiotowe traktowanie jako odrębnej i ważnej dla pracodawcy indywidualności,
- emocjonalnym – poczucie własnej wartości jako członka danej organizacji.

---

<sup>2</sup> L. Garbarski, I. Rutkowski, W. Wrzosek, *Marketing. Punkt zwrotny nowoczesnej firmy*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2000, str. 344 oraz A. Baruk, *Marketing personalny jako instrument kreowania wizerunku firmy*, Difin, Warszawa 2006.

Jak wynika z dotychczasowych rozważań, inne aspekty związane z marką pracodawcy odgrywają kluczową rolę w przypadku potencjalnych pracowników, inne zaś w odniesieniu do pracowników aktualnych. Dla potencjalnego pracownika nadrzędne znaczenie ma kwestia znajomości marki, gdyż trudno mówić o lojalności, czy nawet akceptacji pracodawcy przez osobę, która jest uczestnikiem zewnętrznego rynku pracy. Z pewnością dobra a tym bardziej bardzo dobra znajomość marki pracodawcy sprzyja ukształtowaniu się wśród nich przychylnej postawy wobec danej firmy, co jest mało prawdopodobne, jeżeli praktycznie wcale jej nie znają (rysunek 1). Natomiast w przypadku aktualnych pracowników na pierwszy plan wysuwa się ich akceptacja marki, bez której nie ma mowy o lojalności wobec pracodawcy. Nie ulega zatem wątpliwości, że pracodawcy powinni realizować założenia marketingu personalnego, gdyż jest to warunek zbudowania silnej marki budzącej pozytywne skojarzenia, co pozwala na stworzenie społeczności organizacyjnej dążącej wspólnie do osiągania celów rynkowych, a to z kolei ma bardzo duży wpływ na budowanie marek produktów i marki ich producenta oraz na sposób ich postrzegania, czyli na efekty marketingowe.

Rysunek 1. Macierz zależności między znajomością marki pracodawcy wśród potencjalnych pracowników a ich postawami wobec niego.

Postawa potencjalnych pracowników wobec firmy	Przychylna	Firma to nieznany przyjaciel	Firma to daleki lubiany krewny	Firma to dobrze znany lubiany powiernik
	Obojętna	Firma to nieznany przechodzień	Firma to daleki znajomy	Firma to dobrze znany kolega
	Nieprzychylna	Firma to nieznany nieprzyjaciel	Firma to nielubiany sąsiad	Firma to dobrze znany przeciwnik
		Mały	Średni	Duży
		Stopień znajomości marki pracodawcy wśród potencjalnych pracowników		

Źródło: opracowanie własne.

### 3. NAJGORSI PRACODAWCY W POLSCE

Niestety nadal znaczna część pracodawców nie uświadamia sobie istotnego znaczenia przedstawionych zależności. Brak marketingowego podejścia do działań personalnych w przedsiębiorstwie, przejawiający się niską wartością wskaźnika zadowolenia pracowników z przynależności do danej organizacji, znajduje swoje odzwierciedlenie w negatywnym wizerunku marki firmy jako pracodawcy.

Jednym z kryteriów pozwalających stwierdzić, czy określona firma jest atrakcyjnym pracodawcą dla aktualnych i potencjalnych pracowników jest stworzenie w niej warunków sprzyjających dynamicznemu rozwojowi kariery zatrudnionych w niej osób. Badania przeprowadzone w październiku 2001 roku przez firmę ARC Rynek i Opinia<sup>3</sup> pozwoliły na wyłonienie dwóch grup przedsiębiorstw: firm przodujących pod względem możliwości rozwoju zawodowego oraz firm, w których raczej nie można zrobić kariery.

W pierwszej z wymienionych grup znalazły się m. in. marki takich pracodawców, jak: Andersen, ABB, Deloitte & Touche, IBM. Firmy te łączyło jasne i precyzyjne określenie wymagań wobec pracowników, przywiązywanie bardzo dużej roli do ich szkolenia (np. w firmie Andersen rocznie przeznaczano na szkolenia 6% przychodów, a w ABB 1 mln zł), opracowanie wewnątrzfirmowego programu rozwoju zawodowego, wychowywanie sobie pracowników, których znaczna część była zatrudniana przed ukończeniem studiów na podstawie wyników praktyk organizowanych dla studentów, równość szans awansowania dla każdego, zasada promowania na wyższe stanowiska głównie osób spośród dotychczasowych pracowników, której towarzyszyło często tzw. zamrożenie zatrudnienia (np. w firmie ABB aż 95% awansów miało charakter wewnętrzny). W omawianej grupie znalazły się również marki takich przedsiębiorstw, jak: Ernst & Young, Microsoft, TVN, PriceWaterhouseCoopers, ComputerLand, Commercial Union, Allianz, BRE Bank, AIG.

Czołowe miejsca w gronie marek najgorzej ocenianych firm pod względem możliwości realizacji kariery zajęły PKN Orlen oraz TP S.A. Cechami charakterystycznymi dla tych przedsiębiorstw był strach pracowników przed utratą etatu, wzajemne antagonizmy i konflikty pomiędzy członkami organizacji, brak zależności między posiadaną wiedzą, umiejętnościami i kreatywnością a szansami na awans, o którym decydowały raczej wewnętrzne nieformalne powiązania i układy towarzyskie, występowanie zjawiska tzw. góry lodowej skutecznie izolującej przełożonych od podwładnych. Do grupy tej zaliczono także wiele marek firm handlowych (Metro – Makro Cash and Carry, Leclerc, Biedronka, Auchan, Carrefour) oraz Daewoo, GUC, czy też McDonald's. Mimo, że przedstawione wyniki dotyczą badań sprzed kilku lat, okazuje się, iż nadal marki niektórych z wymienionych pracodawców budzą negatywne skojarzenia, co świadczy o braku zmian w podejściu do systemu społecznego wielu organizacji.

Niedocenywanie przez pracodawców kluczowej roli, jaką odgrywa odczuwanie przez pracowników satysfakcji z pracy (która jest ściśle związana ze stworzeniem warunków do rozwoju zawodowego) jest tym mniej zrozumiałe, iż jak wykazują wyniki badań przeprowadzonych pod hasłem „Pracodawca Roku” wśród 5000 studentów z 43 uczelni wyższych satysfakcja z pracy ma największe znaczenie przy wyborze pierwszego pracodawcy<sup>4</sup>. Wskazywano ją częściej niż zarobki, które powszechnie uważane są za główny czynnik wyboru miejsca zatrudnienia. Okazuje się więc, że polscy studenci jako

<sup>3</sup> D. Goliszewska, *Raport Specjalny: dobre miejsca pracy*, „Profit. Gospodarka bez Tajemnic” 2002, nr 1, s. 48-49.

<sup>4</sup> *Kogo lubią studenci ekonomii i finansów*, [www.cxo.pl/news/108203.html](http://www.cxo.pl/news/108203.html).

potencjalni pracownicy zaczynają przywiązywać coraz większą wagę do motywowania polegającego na spełnianiu ich oczekiwań pozamaterialnych związanych szczególnie z możliwościami rozwoju zawodowego, który jest warunkiem odczuwania satysfakcji z pracy. Świadczy o tym także wskazywane na trzecim miejscu poszanowanie życia prywatnego pracownika i możliwość zachowania równowagi między nim a sferą obowiązków zawodowych, co prowadzi do poprawy łącznej jakości życia.

Odrębne badania przeprowadzone wśród studentów polskich uczelni technicznych także potwierdzają wysunięty wniosek o rosnącym znaczeniu rozwoju zawodowego i osobistego, do którego warunki według respondentów powinien stworzyć pracodawca. Czynnikiem ten wskazywało bowiem ponad 68% respondentów<sup>5</sup>.

#### 4. NAJLEPSI PRACODAWCY W POLSCE

Trzeba podkreślić, że część pracodawców dzięki stosowaniu nowoczesnej marketingowej orientacji w zewnętrznych i wewnętrznych działaniach personalnych potrafiło jednak zbudować markę, która budzi jednoznacznie pozytywne skojarzenia.

Najlepszym pracodawcą po raz trzeci z rzędu zostało wybrane przez polskich studentów przedsiębiorstwo PricewaterhouseCoopers (tabela 1), które wymieniali także w tej kategorii pracodawców pracownicy aktualni w 2001 roku. Warto zwrócić uwagę, że wśród wymienionych w tabeli 1 przedsiębiorstw przeważają banki. Organizacje tego typu należały także do najefektywniejszych pod względem komunikowania się, co może dodatkowo potwierdzać wniosek, iż sprawna komunikacja wertykalna i horyzontalna stanowi istotny motywator decydujący o postrzeganiu przez pracowników marki danego przedsiębiorstwa jako wartościowego pracodawcy. Dokonując wyboru branży, w której chcieliby podjąć pierwszą pracę ankietowani studenci także najczęściej wymieniali bankowość (27,6% wskazań).

Tabela 1. Marki dziesięciu przedsiębiorstw uznanych przez studentów za najlepszych pracodawców w Polsce.

Lokata	Marka pracodawcy
1	PricewaterhouseCoopers
2	Procter&Gamble
3	Deloitte
4	PKO Bank Polski
5	Nestlé Polska
6	Philips
7	Masterfoods Polska
8	ING Bank Śląski
9	Ernst&Young
10	Bank Millennium S. A.

Źródło: opracowanie własne na podstawie *Kogo lubią studenci ekonomii i finansów*, [www.cxo.pl/news/108203.html](http://www.cxo.pl/news/108203.html).

Czyżby zatem właśnie w bankach stwarzano pracownikom najlepsze z ich punktu widzenia warunki do rozwoju zawodowego i osobistego, co przesądza o odczuwaniu przez nich satysfakcji z pracy a tym samym przyczynia się do pozytywnego postrzegania ich marek jako pracodawców? Na tak postawione pytanie można chyba odpowiedzieć twierdząco, tym bardziej, że marki banków wymieniane były także wśród marek pracodawców

<sup>5</sup> *Inżynierowie nie chcą wyjechać*, [www.cxo.pl/news/107531.html](http://www.cxo.pl/news/107531.html).

przodujących w 2001 roku pod względem szans rozwoju stworzonych pracownikom, nie było ich zaś w grupie marek pracodawców ocenianych wówczas najgorzej.

Warto ponadto dodać, że podczas wspomnianych badań studenci prawie jednomyślnie stwierdzili, iż ich sytuacja na rynku pracy nadal nie jest najlepsza. Większość z nich (63%) podkreślała przy tym fakt, iż w Polsce w dalszym ciągu szanse na znalezienie dobrej pracy (czyli spełniającej wspomniane już wcześniej oczekiwania) bez możliwości wykorzystania układów nieformalnych są bardzo małe, co dodatkowo potwierdza brak przywiązywania przez niektórych pracodawców dostatecznej wagi do budowania własnych marek wśród uczestników rynku pracy.

Podsumowując przedstawione rozważania warto podkreślić, że jak wynika z pierwszego raportu dotyczącego odpowiedzialności społecznej przedsiębiorstw Global Compact<sup>6</sup>, w którym przedstawione zostały wyniki siedmioletnich analiz prowadzonych w 400 korporacjach nadal występuje wiele dysfunkcji w zakresie traktowania pracowników. Chociaż w dalszym ciągu w praktyce nie stosuje się często jednakowego podejścia do wszystkich członków organizacji, można dostrzec znaczną poprawę w przestrzeganiu praw człowieka, w tym praw pracowniczych. Przedstawiciele ponad 80% poddanych badaniom przedsiębiorstw twierdzili, iż wprowadzone zostały w ich firmach jednoznaczne zasady służące zapobieganiu dyskryminacji. Jest to odzwierciedlenie stanu deklarowanego, natomiast stan faktyczny niejednokrotnie od niego znacznie odbiegał i nadal odbiega, czego przykłady zostały omówione wcześniej.

Tabela 2. Wyniki I i II edycji konkursu „Firma przyjazna mamie”.

Marka pracodawcy	Charakter działalności	Zdobyte miejsce
ABN Amro Bank	Oddział międzynarodowej grupy finansowej	I miejsce – I edycja
Memrb International	Nieduża firma badań marketingowych (75 pracowników)	II miejsce – I edycja
Nokia	Fińska firma telekomunikacyjna	III miejsce – I edycja
Johnson&Johnson	Międzynarodowa firma kosmetyczna i farmaceutyczna	Wyróżnienie – I edycja
Ronson Development	Firma budująca i sprzedająca mieszkania	Wyróżnienie – I edycja
Hewlett-Packard Polska sp. z o.o.	Międzynarodowa firma nowych technologii (830 pracowników, w tym 168 kobiet)	I miejsce – II edycja
Instytut „Pomnik - Centrum Zdrowia Dziecka”	Największy szpital pediatryczny w Polsce i jednostka badawczo-rozwojowa (2043 pracowników, w tym 1723 kobiety)	II miejsce – II edycja
Zakłady Farmaceutyczne Unia Spółdzielnia Pracy	Spółdzielnia produkująca leki i kosmetyki (225 pracowników, w tym prawie połowa kobiet)	III miejsce – II edycja
Bigram S.A.	Mała firma doradztwa personalnego i pośrednictwa zatrudnienia (43 pracowników, w tym 36 kobiet)	Wyróżnienie – II edycja
Szpital im. E. Szczeklika w Tarnowie	Placówka medyczna (858 pracowników, w tym 704 kobiety)	Wyróżnienie – II edycja

Źródło: [www.firmaprzyjaznamamie.pl/laureaci/](http://www.firmaprzyjaznamamie.pl/laureaci/).

Trzeba jednak podkreślić fakt występowania coraz częstszych prób przewycięzania tego typu niekorzystnych zjawisk. Przykładem takiego rozwiązania jest stwarzanie przez część przedsiębiorstw działających w Polsce bardzo przyjaznych warunków dla zatrudnionych tam mam. Przedsiębiorstwa takie są wyróżniane w organizowanym od kilku lat konkursie pod hasłem „Firma przyjazna mamie”, co z pewnością jest ważnym

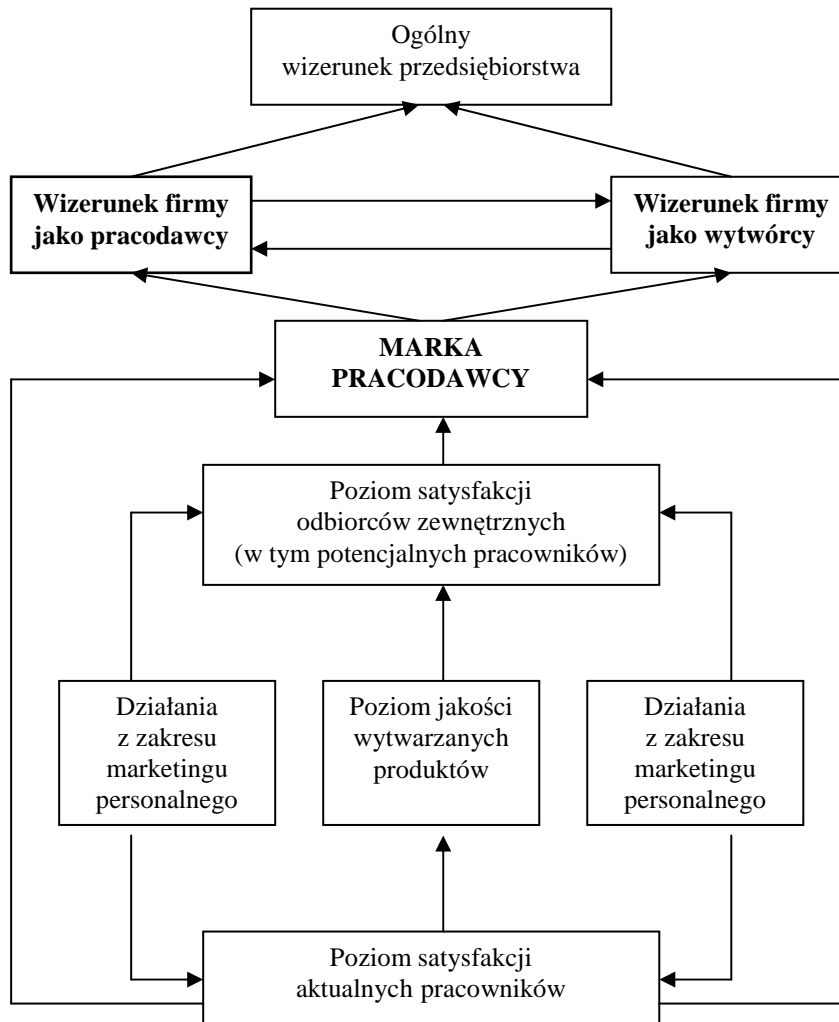
<sup>6</sup> *Korporacje a odpowiedzialność społeczna*, [www.cxo.pl/news/news.asp?id=115814&m=42](http://www.cxo.pl/news/news.asp?id=115814&m=42).

crokiem w kierunku wykreowania marki pracodawcy cieszącej się akceptacją i zaufaniem pracowników. Dotychczas odbyły się dwie edycje tego konkursu, w 2005 i 2006 roku, w których uhonorowano firmy wymienione w tabeli 2.

## 5. ZAKOŃCZENIE

Na podstawie przedstawionych rozważań można stwierdzić, iż uświadomienie sobie przez pracodawców konieczności przemyślanego budowania ich marek stanowi jedno z najważniejszych wyzwań, którym muszą obecnie sprostać. Pozostają one bowiem w ścisłych zależnościach z innymi niematerialnymi atrybutami przedsiębiorstw, co przedstawia rysunek 2.

Rysunek 2. Wzajemne zależności między efektami działań z zakresu marketingu personalnego a marką pracodawcy i postrzeganiem przedsiębiorstwa.



Źródło: opracowanie własne

Chociaż w praktyce marka pracodawcy może być różnie postrzegana, jedynie jej pozytywny wizerunek dodatnio wpływa na wizerunek przedsiębiorstwa w roli wytwórcy oraz na wizerunek jego produktów. Jak widać na rysunku 2 wymaga to przede wszystkim realizowania działań nakierowanych na system społeczny organizacji zgodnie z założeniami koncepcji marketingu personalnego.

#### **LITERATURA**

- [1] Baruk A., *Marketing personalny jako instrument kreowania wizerunku firmy*, Difin, Warszawa 2006.
- [2] Garbarski L., Rutkowski I., Wrzosek W., *Marketing. Punkt zwrotny nowoczesnej firmy*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2000.
- [3] Goliszewska D., *Raport Specjalny: dobre miejsca pracy*, „Profit. Gospodarka bez Tajemnic” 2002, nr 1.
- [4] *Inżynierowie nie chcą wyjechać*, [www.cxo.pl/news/107531.html](http://www.cxo.pl/news/107531.html).
- [5] *Kogo lubią studenci ekonomii i finansów*, [www.cxo.pl/news/108203.html](http://www.cxo.pl/news/108203.html).
- [6] *Korporacje a odpowiedzialność społeczna*, [www.cxo.pl/news/news.asp?id=115814&m=42](http://www.cxo.pl/news/news.asp?id=115814&m=42).
- [7] Kotler Ph., Armstrong G., Saunders J., Wong V., *Marketing. Podręcznik europejski*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2002.
- [8] [www.firmaprzyjaznamamie.pl/laureaci/](http://www.firmaprzyjaznamamie.pl/laureaci/).

#### **BRAND OF A FIRM AS AN EMPLOYER**

Summary: In the paper the problem of the role of an employer's brand in the activities of a contemporary enterprise was presented. The special attention was paid to brands estimated as brands of the worst employers and the best ones. The main reasons of the mentioned opinions were given too.