

# Marka pracodawcy a marka zatrudnienia – dyskusja pojęć

ANNA JĘDRZEJCZYK

*Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie*

W artykule zostały zaprezentowane różnice występujące w literaturze polskojęzycznej, anglojęzycznej i niemieckojęzycznej przy definiowaniu dwóch terminów: „marki pracodawcy” i „marki zatrudnienia”. Te różnice definicyjne wywołują odmienności na płaszczyźnie zrozumienia funkcji, jakie spełnia zarządzanie marką pracodawcy wobec zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie. Zarówno z literatury niemieckojęzycznej, jak i polskojęzycznej wynika, iż zarządzanie marką pracodawcy wpływa na zarządzanie zasobami ludzkimi głównie przy definiowaniu wspólnych wartości marki pracodawcy z marką zatrudnienia. Natomiast zgodnie z literaturą anglojęzyczną markę pracodawcy stanowi również marka zatrudnienia, a jej celem jest stworzenie miejsca pracy, w którym pracownicy chcą pracować. Oznacza to, że w literaturze anglojęzycznej procesy w ramach *employer branding* wpływają bezpośrednio na funkcje personalne w przedsiębiorstwie, przy czym w literaturze polskojęzycznej i niemieckojęzycznej ten wpływ jest jedynie pośredni.

**Słowa kluczowe:** marka pracodawcy, marka zatrudnienia, *employer branding*, *employment branding*, zarządzanie marką pracodawcy, zarządzanie wizerunkiem.

## Wstęp

Celem niniejszej pracy jest ustalenie relacji między marką pracodawcy, marką zatrudnienia a marketingiem personalnym i *employer brandingiem* na podstawie analizy definicji tych pojęć w literaturze polskojęzycznej, niemieckojęzycznej i anglojęzycznej. Każdy język charakteryzuje się pewnym zasobem terminów. Ze względu na językowe, jak i kulturowe uwarunkowania, różny jest również sposób rozumienia funkcji zarządzania zasobami ludzkimi i zarządzania wizerunkiem pracodawcy, co przejawia się w wyodrębnieniu się dwóch różnych definicji *employer branding* w zależności od języka. W gruncie rzeczy definicja anglojęzyczna różni się od definicji polskojęzycznej i niemieckojęzycznej tym, że obejmuje całość funkcji

personalnych przedsiębiorstwa, które mają na celu przyciągnięcie atrakcyjnych kandydatów na dane stanowisko, co w niemieckojęzycznej i polskojęzycznej definicji nie występuje, a wręcz zostaje opisane jako marketing personalny. W przeprowadzonej na potrzeby artykułu analizy porównawczej wykorzystano źródła wtórne. Zrozumienie różnic w definiowaniu tego samego pojęcia jest konieczne do prawidłowego budowania strategicznego działania przedsiębiorstwa.

## Definicja marki pracodawcy i marki zatrudnienia

Termin „marka” nie jest jednoznacznie zdefiniowany w literaturze. W 1993 roku Amerykańskie Stowarzyszenie Marketingu określiło markę jako „nazwę, termin, znak, symbol, design lub ich kombinację, stworzoną celem identyfikacji dóbr i usług sprzedawcy lub ich grupy, i wyróżnienia ich spośród konkurencji” (Kotler, 1994). W polskim systemie prawnym termin „marka” nie występuje, a zamiast niego polski ustawodawca posłużył się węższym pojęciem – „znak towarowy” (zdefiniowanym w art. 120 Ustawy z dnia 30 czerwca 2000 r. – Prawo własności przemysłowej). Inne definicje marki uwypuklają jej znaczenie w strategii przedsiębiorstwa: „(...) marka to kombinacja produktu fizycznego, jej nazwy, opakowana, reklamy oraz towarzyszących jej działań w zakresie dystrybucji i ceny, która, odróżniając ofertę danego dostawcy od oferty konkurencyjnych, dostarcza konsumentowi wyróżniających korzyści funkcjonalnych i/lub symbolicznych” (Sojkin, 2003). Marka jest swego rodzaju kontraktem między producentem a finalnym klientem. Ułatwia ona klientowi decyzję, wpływając na postrzeganie przez niego kosztów utraconych korzyści po nabyciu markowego produktu lub usługi. Co więcej, dzięki marce klient traci mniej czasu na szukanie informacji o danym produkcie (Keller, 2008), zatem proces decyzyjny może trwać krócej niż w przypadku produktów niemarkowych, tzw. *no logo*. Cechy marki tworzą jej tożsamość, która jest sumą obiektywnych (produkt fizyczny) i subiektywnych cech marki (jej system identyfikacji, wizerunek pożądaný). Tożsamość ma z kolei na celu wykreowanie pożądanego wizerunku marki (Budzyński, 2002), który ze względu na różny poziom wiedzy konsumentów lub klientów na temat danej marki może się w rzeczywistości różnić od stanu pożądanego przez przedsiębiorstwo.

Tożsamość marki oraz pożądaný i rzeczywisty wizerunek marki stanowią dwa kluczowe jej komponenty. Prawdopodobnie głównym impulsem do wprowadzenia terminu „marka pracodawcy” była pogarszająca się sytuacja przedsiębiorstw na amerykańskim rynku pracy w latach 90. XX wieku. W 1986 roku w raporcie Hudson Institute pojawiła się po raz pierwszy koncepcja „wojny o talenty”. Firma doradcza McKinsey opublikowała wyniki badań wskazujące na problemy przedsiębiorstw

w USA z pozyskiwaniem pracowników. W odpowiedzi na te wyniki coraz częściej pojawiały się publikacje wskazujące kształtowanie wizerunku pracodawcy jako ten czynnik, który pozwoli na podniesienie atrakcyjności przedsiębiorstwa dla potencjalnych i obecnych pracowników. W tym samym czasie powstała idea zarządzania zasobami ludzkimi, gdzie człowiek traktowany jest jako jeden z zasobów przedsiębiorstwa, o który należy odpowiednio dbać. Następnie zaś wykształciła się koncepcja kapitału ludzkiego, zgodnie z którą ludzie są najważniejszym zasobem, gdyż to kapitał ludzki w największym stopniu uczestniczy w tworzeniu wartości dodanej. Jak podkreślano: „ludzi uważa się za zasoby, ponieważ ich praca stanowi czynnik produkcyjny, a ich rozwój, inicjatywy oraz możliwości działania aktywnie przyczyniają się do sprawności ogólnej organizacji” (Louart, 1995). Dbanie o zasób osobowy, a w szczególności o jego kapitał, czyli wykształcenie, doświadczenie, kwalifikacje zawodowe, umiejętności i stosunki międzyludzkie, oznacza stworzenie konkurencyjnych warunków pracy, kultury organizacyjnej oraz dostosowanie polityki personalnej do koncepcji zarządzania zasobami ludzkimi lub późniejszej koncepcji zarządzania kapitałem ludzkim.

Przyjmuje się, że w 1996 roku T. Ambler, angielski naukowiec, oraz S. Barrow, praktyk zajmujący się marketingiem, jako pierwsi zdefiniowali pojęcie „marki pracodawcy”, czyniąc to na łamach *The Journal of Brand Management*. Według nich marka pracodawcy stanowi pakiet funkcjonalnych, ekonomicznych oraz psychologicznych korzyści kojarzonych z pracą u danego pracodawcy i uzyskanych przez daną osobę w trakcie zatrudnienia w określonym przedsiębiorstwie. Na tożsamość marki pracodawcy składają się konkretne korzyści dla pracownika oraz elementy marki pracodawcy, które w połączeniu z jej rzeczywistym wizerunkiem oraz wartościami wynikającymi z marki produktu i firmy tworzą ofertę wartości dla pracownika, tzw. *employee/employer value proposition*. Następuje tutaj rozszerzenie definicji „marka”. Za markę pracodawcy uznano zatem nie tylko jej tożsamość oraz wizerunek (pożądaną, rzeczywistą) pracodawcy, ale również efekt synergii tej marki z marką produktu i firmy. W ten sposób grupą docelową marki pracodawcy są nie tylko obecni pracownicy, ale stali się nią również potencjalni pracownicy (Martin, Beamont, 2003) oraz inni interesariusze danego przedsiębiorstwa (Backhaus, Tikoo, 2004).

*Employment brand*, tj. markę zatrudnienia, stanowią: jej tożsamość, czyli atrybuty zatrudnienia w konkretnym przedsiębiorstwie związane bezpośrednio i pośrednio z ofertą pracy, oraz jej wizerunek (pożądaną i rzeczywistą). Satysfakcja pracowników kształtuje się odmiennie w zależności od atrybutów zatrudnienia. Pracownicy mogą być bowiem usatysfakcjonowani pracą (samą w sobie, bezpośredni atrybut), ale niekoniecznie musi to pociągać za sobą zadowolenie z szans rozwoju (pośredni atrybut) (Robbins, Judge, 2009). Badania przeprowadzone

w 2010 roku przez Judg i Piccolo dowiodły, że wysokość wynagrodzenia ma duży wpływ na pracowników dopóki nie osiągną zarobku rzędu 40 000 dolarów w ciągu roku. Z kolei badania naukowe przeprowadzone wśród kandydatów do wojska (Lievens, 2007) sugerują, że atrybuty związane bezpośrednio z pracą są ważniejsze od atrybutów określających całe przedsiębiorstwo. Podobne wyniki otrzymał ten sam naukowiec w 2003 roku, badając wówczas studentów ostatnich lat studiów oraz pracowników banku. Dla tych grup ważniejsze okazały się atrybuty związane bezpośrednio z ofertą pracy, czyli z samym opisem stanowiska i to właśnie one w dużej mierze wpływają na decyzje potencjalnych i obecnych pracowników.

Osoba ubiegająca się o pracę w przedsiębiorstwie swój sposób postrzegania wizerunku danej marki tworzy na podstawie własnych doświadczeń – bezpośrednich i pośrednich – z tym przedsiębiorstwem, a także bazuje na własnej wiedzy o tożsamości danej marki. Tworzenie wiedzy o marce zatrudnienia zostało zaprezentowane w modelu *Worker-Based Employment Brand Equity* (Gardner, Erhardt, Martin-Rios, 2011). Wpływ na kształtowanie tej wiedzy mają nie tylko takie czynniki, jak postawa i skojarzenia potencjalnego pracownika względem danej oferty pracy (subiektywna ocena atrybutów przedstawionych w ofercie pracy), ale również działania w ramach *employer branding*. Najbardziej znaczącym źródłem informacji o danej marce jest komunikacja nieformalna (*word of mouth*) (Dutta, Fraser, 2009). Na podstawie wiedzy o marce kandydat kreuje swoją postawę wobec tej marki oraz własny sposób postrzegania jej wizerunku. Postawa ta przejawia się w zachowaniu kandydata i determinuje jego decyzje związane z poszukiwaniem pracy, uczestnictwem w kolejnych etapach rekrutacji, a następnie akceptacją oferty pracy.

W literaturze przedmiotu sformułowano również tezę (Keller, 2008), iż najczęściej większe znaczenie przywiązuje się do marki zatrudnienia (*employment brand*) w procesie podejmowania decyzji o wyborze miejsca pracy niż do marki produktu podczas podejmowania decyzji zakupowych.

Na podstawie zaprezentowanych powyżej wyników badań można zatem wywnioskować, iż w procesie podejmowania decyzji dotyczącej przyjęcia oferty pracy przez potencjalnego pracownika większą wagę przywiązuje on do marki zatrudnienia niż do marki pracodawcy.

## *Employer branding* a marketing personalny

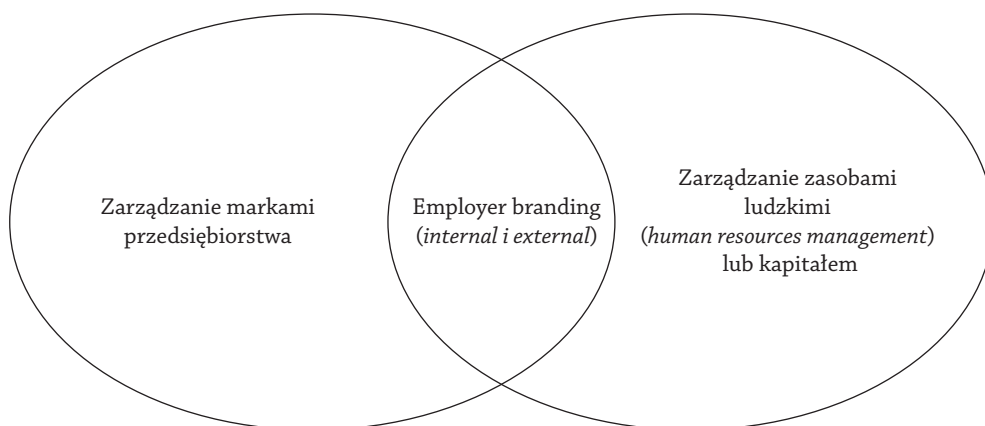
Zarządzanie marką pracodawcy w literaturze anglojęzycznej, niemieckojęzycznej oraz polskojęzycznej jest różnie zdefiniowane i często w sposób odmienny powiązane z definicją marketingu personalnego. W literaturze anglojęzycznej marketing personalny ukazywany jest jako jedna z części *employer branding*, czyli

zarządzania marką pracodawcy, tymczasem dokładnie na odwrót zagadnienie to ujmowane jest w literaturze polskojęzycznej i niemieckojęzycznej.

W anglojęzycznej literaturze przedmiotu zarządzanie marką pracodawcy definiuje się jako jedną z aktywności przedsiębiorstw, w której zasady marketingu, a w szczególności zasady zarządzania marką, są adaptowane do aktywności z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi, skierowanymi do obecnych lub potencjalnych pracowników oraz do dalszych odbiorców wizerunku przedsiębiorstwa (Edwards, 2009).

We wspomnianej literaturze podnosi się, iż strategiczne zarządzanie markami w przedsiębiorstwie jest adresowane do grupy zewnętrznych i wewnętrznych odbiorców. Przy czym, częścią wspólną między zarządzaniem marką w przedsiębiorstwie a zarządzaniem zasobami ludzkimi jest *external marketing of employer branding* (marketing zewnętrzny w ramach *employer branding*), a jako element je różnicujący wskazuje się *internal marketing of employer branding* (marketing wewnętrzny w ramach *employer branding*) (Backhaus, Tikoo, 2004).

### Rysunek 1. *Employer branding* w literaturze anglojęzycznej



Źródło: opracowanie własne na podstawie Backhaus and Tikoo (2004).

W polskojęzycznej literaturze przedmiotu występują dwa terminy opisujące zarządzanie marką pracodawcy: „marketing personalny” i *employer branding*. Marketing personalny rozumiany jest jako: „sposób postępowania wobec klientów wewnętrznych i zewnętrznych, przygotowanie korzystnej atmosfery, wspólnoty pracowniczej (...)”, co tworzy się przez „jasno określone warunki zatrudnienia – pracę i płacę, metodę motywowania, kierowania i oceniania ludzi, planowanie karier pracowników i możliwości ich rozwoju, dostęp do informacji,

tworzenie warunków samodzielności, odpowiedzialności, budowanie zgody (...)” (Zbiegień-Maciąg, 1996). Za klientów zewnętrznych zostali uznani nie tylko potencjalni pracownicy, ale również klienci, kooperanci, dostawcy i inne grupy, z którymi przedsiębiorstwo współpracuje, lub które są zainteresowane działalnością przedsiębiorstwa. Oznacza to, że marketing personalny wpływa na funkcje zarządzania zasobami ludzkimi. Cele marketingu personalnego należy zaś rozpatrywać z dwóch perspektyw: poszczególnych pracowników jako adresatów omawianej koncepcji oraz całej organizacji. Jak bowiem dostrzeżono: „Chociaż bardzo ważne miejsce zajmuje wśród nich zaspokajanie potrzeb aktualnych i potencjalnych pracowników, również istotne są cele związane z kształtowaniem wewnętrznego i zewnętrznego wizerunku firmy jako pracodawcy” (Baruk, 2006).

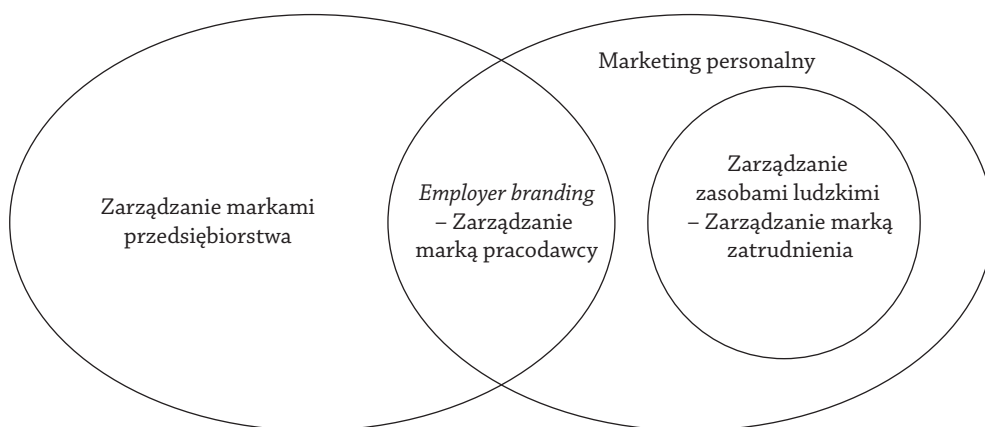
W polskojęzycznej literaturze naukowej spotkamy się również z terminem *employer branding*, z tym że jego zakres znaczeniowy jest węższy niż terminu „marketing personalny”. *Employer branding* dotyczy bowiem wyłącznie zarządzania wizerunkiem pracodawcy, a nie obejmuje już elementu wpływania na funkcję personalną w przedsiębiorstwie. „*Employer branding* zdefiniować można jako przemyślana, długofalowa koncepcja budowania wizerunku organizacji, jako wspaniałego miejsca pracy. Jest to strategia tworzenia, w umysłach pracowników oraz potencjalnych kandydatów, pożądanych skojarzeń, odnoszących się do danej firmy, jako miejsca pracy” (Gołaszewska-Kaczan, 2009).

Odnosząc się do przywołanej literatury naukowej należy stwierdzić, iż marketing personalny ma na celu zarządzanie wewnętrznym wizerunkiem przedsiębiorstwa (marki zatrudnienia) i zewnętrznym (marki pracodawcy), które jest włączone do działań podejmowanych w ramach polityki personalnej przedsiębiorstwa. Natomiast *employer branding* stanowi część ogólnego zarządzania wizerunkiem przedsiębiorstwa, a jego adresatami są potencjalni i obecni pracownicy przedsiębiorstwa. W literaturze niemieckojęzycznej obok terminu *employer branding* pojawia się termin *Personalmarketing*, co w języku polskim rozumieć można jako „marketing personalny”, „marketing kadrowy”. Marketing personalny nie zawiera się w pojęciu *employer branding*, lecz ma on jedynie wpływ na kreowanie marki pracodawcy na poziomie kształtowania tożsamości marki pracodawcy (Schulz, 2009).

Marketing personalny jest koncepcją zarządzania zasobami ludzkimi/kapitałem ludzkim skierowaną do obecnych i potencjalnych pracowników oraz innych interesariuszy – ma zatem wpływ na poziom kształtowania polityki personalnej (poziom strategiczno-operacyjny) (Baruk, 2006), podczas gdy *employer branding* stanowi część wspólną z kreowaniem wizerunku przedsiębiorstwa adresowanym do interesariuszy marki pracodawcy (Wojtaszczyk, 2012).

Rysunek nr 1, który odnosi się do sposobu rozumienia pojęcia *employer branding* w literaturze anglojęzycznej, różni się od rysunku nr 2 sporządzonego na podstawie literatury niemieckojęzycznej i polskojęzycznej, gdyż przedstawiona na nim w formie graficznej definicja *employer branding* jest bardziej złożona. Zgodnie zaś z literaturą niemieckojęzyczną i polskojęzyczną *employer branding* ma na celu tworzenie wizerunku zewnętrznego firmy. Celem tym nie jest już jednak tworzenie miejsca zatrudnienia, które będzie odpowiadało danemu wizerunkowi pracodawcy (co z kolei stanowi zadanie marketingu personalnego).

Rysunek 2. *Employer branding* w niemieckojęzycznej i polskojęzycznej literaturze



Źródło: opracowanie własne na podstawie dedukcji z literatury przedmiotu.

## Wnioski

*Employer branding* w literaturze anglojęzycznej przedstawiany jest jako zarządzanie marką pracodawcy i marką zatrudnienia, gdyż zarządzanie wizerunkiem przedsiębiorstwa jako pracodawcy ściśle współgra z funkcjami personalnymi w przedsiębiorstwie. Tymczasem zgodnie z definicjami pojawiającymi się w literaturze polskojęzycznej i niemieckojęzycznej *employer branding* ma na celu jedynie zarządzanie marką pracodawcy, a rolą marketingu personalnego jest zajmowanie się marką zatrudnienia – z uwzględnieniem założeń zarządzania zasobami ludzkimi.

Zarówno marketing personalny, jak i zarządzanie marką pracodawcy, będą przybierać na znaczeniu z uwagi na coraz większą konkurencję w „walce o talenty”. Dla stworzenia wiarygodnej marki pracodawcy markę zatrudnienia powinna

cechować spójność z tworzonym przez przedsiębiorstwo rzeczywistym wizerunkiem firmy. Innymi słowy, zarządzanie zasobami ludzkimi powinno być ściśle powiązanie z tworzeniem wizerunku przedsiębiorstwa.

## Bibliografia

- Backhaus, K., Tikoo S. (2004), *Conceptualizing and researching employer branding*, Career Development International, Wydział Zarządzania, King's College London, Londyn.
- Baruk, A. (2006), *Marketing personalny jako instrument kreowania wizerunku firmy*, Wydawnictwo Difin, Warszawa.
- Budzyński, W. (2002), *Wizerunek firmy. Kreowanie, zarządzanie, efekty*, Wydawnictwo Poltext, Warszawa.
- Dutta, S., Fraser M. (2009), *When job seekers invade Facebook*, "McKinsey Quarterly", no. 3.
- Edwards, M. (2009), *An integrative review of employer branding and OB theory*, "Personnel Review", No. 39.
- Gardner, T., Erhardt, N., Martin-Rios, C. (2011), *Rebranding Employment Branding: Establishing a New Research Agenda to Explore the Attributes, Antecedents, and Consequences of Workers' Employment Brand Knowledge*, in: Aparna Joshi, Hui Liao, Joseph J. Martocchio, (eds.) "Research in Personnel and Human Resources Management", No. 39.
- Gołaszewska-Kaczan, U. (2009), *Czas na EB\* Employer Branding and Corporate Social*, Wydawnictwo Uniwersytetu w Białymstoku, Białystok.
- Keller, K.L. (2008), *Strategic brand management*, Pearson Education Inc., Upper Saddle River.
- Kotler, P. (1994), *Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola*, Gebethner i S-ka, Warszawa.
- Lievens, F. (2007), *Employer branding in the Belgian Army: The importance of instrumental and symbolic beliefs for potential applicants, actual applicants, and military employees*, Human Resource Management Wiley Online Library: <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/hrm.20145/abstract> (dostępny dnia 20.09.2013).
- Louart, P. (1995), *Kierowanie personelem w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Poltext, Warszawa.
- Martin, G., Beaumont, P. (2003), *Branding and People Management*, CIPD Research Report, London.
- Robbins, S.P., Judge, T.A. (2009), *Zachowania w organizacji*, PWE, Warszawa.
- Schulz, Ch. (2009), *Employer Branding als Abgrenzung zum klassischen Personalmarketing*, GRIN, Darmstadt.



- Sojkin, B. (2003), *Zarządzanie produktem*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Wojtaszczyk, K. (2012), *Employer Branding czyli zarządzanie marką pracodawcy*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
- Zbiegień-Maciąg, L. (1996), *Marketing Personalny*, Wydawnictwo Business Press, Warszawa.

## Summary

### Employer Brand vs. Employment Brand – Discussion on Different Definitions

The main goal of this article is to indicate differences between Polish, English and German literature in the definition of two terms: “employer brand” and “employment brand”. Those definitions differences implicate different understanding of employer branding role in relation to human resources management in the company. In German and Polish literature employer branding influences the human resources management by defining their common values. However in English literature under the term “employer brand” we understand also “employment brand”, which aims to create a work place, in which employees would like to work (employer of choice). There for, that in this case employer branding influences directly the operational functions of human resources management, whereas in Polish and German literature this influence is only indirect.

**Keywords:** employer Brand, employment Brand, employer branding, employment branding, employer brand management.

## Резюме

### Бренд работодателя и бренд занятости – дискуссия понятий

В статье показаны различия между способами дефинирования двух понятий: „бренд работодателя” и „бренд занятости” в польскоязычной, англоязычной и немецкоязычной литературе. Эти различия вызывают разное понимание функций, какие выполняет управление брендом работодателя по отношению к управлению человеческими ресурсами на предприятии. Как в немецкоязычной, так и в польскоязычной

литературе управление брендом работодателя влияет на управление человеческими ресурсами при определении общих ценностей бренда работодателя и бренда занятости. Зато в англоязычной литературе бренд работодателя – это также бренд занятости, цель которого – создать место работы, на котором работники хотят работать. Это означает, что в этом случае employer branding, т. е. управление брендом работодателя непосредственно влияет на кадровые функции на предприятии.

**Ключевые слова:** бренд работодателя, бренд занятости, employer branding, employment branding.

### **Anna Jędrzejczyk**

Magister ekonomii Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, absolwentka studiów podyplomowych „Design Management” w Szkole Głównej Handlowej w Warszawie i Instytucie Wzornictwa Przemysłowego, doktorantka. W roku akademickim 2011/12 współpracowała ze Szkołą Główną Handlową w Warszawie w ramach studiów doktoranckich, a w kolejnym roku akademickim rozpoczęła ponadto współpracę z Uniwersytetem Ekonomicznym w Krakowie. Obecnie pracuje w branży rekrutacyjnej, marketingowej oraz edukacyjnej w Niemczech, gdzie kontynuuje zdobywanie doświadczeń międzynarodowych. Od lat zainteresowana tematyką zarządzania markami w przedsiębiorstwie, którego różne aspekty poznaje zarówno naukowo, jak i zawodowo. Pasjonatka języków obcych, a w szczególności języka angielskiego i niemieckiego. Prowadzi stronę internetową o nazwie „Angielski i Niemiecki oczami Polaka”.