

**Tomasz Dryl\***

## **Czas na EB, czyli zaufanie do marki przedsiębiorstwa w kontekście zarządzania marką pracodawcy**

### **Wstęp**

Jednym z najczęściej używanych pojęć w ostatnich latach z zakresu zarządzania marketingiem jest marka. Zainteresowanie tym pojęciem obserwujemy w kontekście produktu, usługi, przedsiębiorstwa, producenta, sprzedawcy, miejsca itp. Zarządzanie marką stanowi istotny element wielu strategii przedsiębiorstw, produktów czy miast. W procesie tym bardzo istotną rolę pełni zaufanie do marki, będące czynnikiem warunkującym wzajemne relacje między uczestnikami transakcji rynkowych. Jest to obszar zainteresowania naukowców z wielu dziedzin, a także praktyków gospodarczych. Jednym z obszarów zarządzania marką, który w ostatnich latach dynamicznie się rozwija, jest „employer branding”. Polskim odpowiednikiem tego pojęcia spotykanym w literaturze jest termin „marka pracodawcy” lub „marka pracodawcy z wyboru”.

Employer branding (EB) jest działaniem zmierzającym do budowania pożądanego, jednocześnie atrakcyjnego wizerunku organizacji jako pracodawcy. Jest to zarządzanie marką pracodawcy, obejmujące zarówno zarządzanie marką organizacji jako pracodawcy, jak i marką korporacyjną oraz marką produktów i usług. W świetle aktualnych światowych trendów preferuje się tu podejście holistyczne. W zarządzaniu marketingiem współczesnej organizacji wiele obszarów jest współzależnych, tak jest również w tym przypadku. Zarządzanie marką pracodawcy z wyboru jest traktowane jako domena działań zasobów ludzkich, lecz jest to sprawa całej organizacji, także działań marketingu i zarządów.

Employer branding ma na celu również wykreowanie jak najlepszego wizerunku pracodawcy w świadomości zarówno obecnych, jak i potencjalnych pracowników. Celem jest przyciągnięcie najlepszych kandydatów do pracy, utrzymanie wartościowych pracowników, zwiększanie odczuwania satysfakcji z pracy. Podstawą filozofii zarządzania w kategoriach kreowania marki pracodawcy jest stwierdzenie, że pra-

---

\* Dr, Instytut Organizacji i Zarządzania, Wydział Zarządzania, Uniwersytet Gdański, ul. Armii Krajowej 101, 81-824 Sopot, tomasz.dryl@ug.edu.pl

cownicy przedsiębiorstwa są jego pierwszymi klientami. Dotarcie z odpowiednim przesłaniem marki przedsiębiorstwa do jego pracowników stanowi więc logiczny początek oddziaływania marki na uczestników rynku. Wartością dodatkową oddziaływania marki przedsiębiorstwa na rynek jest wpływ na decyzje nabywcze konsumentów produktów i usług danej marki. Wpływa to także na odbieranie przez rynek komunikacji marki korporacyjnej.

Tak jak większość procesów zachodzących na współczesnym rynku wizerunek pracodawcy oddziałuje na wiele aspektów funkcjonowania przedsiębiorstwa. W artykule skupiono się na wymiarze marketingowym zarządzania marką pracodawcy w kontekście jej oddziaływania na klientów. Jest to rzadko opisywany w polskiej literaturze problem, gdyż większość publikacji dotyczy jedynie obszaru zarządzania zasobami ludzkimi. W zagranicznych publikacjach można odnaleźć coraz więcej głosów mówiących o podejściu holistycznym w tym zakresie [zob. Kozłowski, 2012]. Czynnikiem, który został tu uwypuklony, jest zaufanie do marki. Jest to wynik zainteresowania naukowego autora i szerszych badań prowadzonych nad zaufaniem do marki na rynku. W części empirycznej artykułu zaprezentowano wyniki badań prowadzonych przez autora w zakresie kształtowania zaufania konsumenta do marki poprzez zarządzanie marką pracodawcy.

Celem artykułu jest zaprezentowanie problematyki zarządzania marką pracodawcy, wskazanie najważniejszych jej obszarów w kontekście zarządzania marką. Określono też znaczenie zaufania do marki pracodawcy i marki organizacji jako czynnika warunkującego transakcje rynkowe. Rozważania teoretyczne poparto wynikami badań empirycznych w tym zakresie.

## **1. Employer branding, czyli marka pracodawcy**

### **1.1. Istota marki w marketingu**

Marka jest współcześnie jednym z najczęściej opisywanych pojęć z zakresu marketingu, o czym świadczy liczba publikacji z tego zakresu, obejmujących niemal wszystkie obszary tego zagadnienia. Markę posiadają obecnie dobra, usługi, instytucje, miasta, regiony, stowarzyszenia, wydarzenia, idee. Według podejścia reprezentowanego przez guru współczesnego marketingu Ph. Kotlera markę posiada praktycznie to wszystko, co można nazwać w marketingu produktem.

Współczesny konsument kupuje marki produktów i usług częściej niż produkty i usługi same w sobie, nawet w kontekście potrzeb przez nie zaspokajanych. Poziom zaspokojenia potrzeb konsumenta przez produkty z tej samej kategorii różnicowany jest przez markę, która oddziałuje na motywy emocjonalne. Doszliśmy na współczesnym rynku do sytuacji, gdy motywy emocjonalne zachowań konsumentów przeważają nad motywami racjonalnymi. To właśnie marka jest często tym czynnikiem, który decyduje o zakupie danego dobra. W literaturze istnieje wiele opinii potwierdzających te słowa. Warto przytoczyć klasyczny artykuł T. Levitta, w którym autor stwierdził, że produkty konkurują między sobą głównie markami, ze wskazaniem na ich wartości emocjonalne. Według T. Levitta [1960, s. 45–56] rywalizacja między firmami „nie odbywa się pomiędzy typowymi produktami wytworzonymi w fabrykach, ale odbywa się między tym, co firmy dodają do swoich wyrobów w postaci opakowania, reklamy, obsługi klienta, serwisu i innych rzeczy, cenionych przez klientów”.

Definicja marki stworzona przez L. de Chernatony'ego, M. McDonalda oraz E. Wallace'a [2001, s. 31] określa markę jako wiązkę wartości funkcjonalnych i emocjonalnych, poprzez które organizacje składają konsumentom obietnicę wyjątkowych i pozytywnych doświadczeń.

Marka stanowi wartość nie tylko samą w sobie, ale także kreuje określoną wartość dla konsumenta, obietnicę, dostarcza korzyści zaspokajające zarówno emocjonalne, jak i racjonalne potrzeby konsumentów. Obietnicę wyjątkowości i pozytywnych doświadczeń związanych z produktem organizacje realizują właśnie poprzez funkcjonalne i emocjonalne elementy marki. W konsekwencji konsument, dokonując oceny stopnia swojego zadowolenia z marki, opiera się nie tylko na porównywaniu produktu do innych marek, ocenie opakowania, funkcjonalności, ceny itd., ale także na stopniu zaspokojenia jego potrzeb emocjonalnych, takich jak prestiż, pewność, zaufanie czy możliwość wyróżnienia się.

Analizując koncepcje poziomów marki oraz wartości dodanej marki, można stwierdzić, że dbałość o składniki produktu poszerzonego i potencjalnego, a więc dostarczanie marce nowych wartości, jest najskuteczniejszą strategią konkurowania na rynku [Kall, 2001, s. 14].

Marka produktu jest określana jako suma wszystkich doświadczeń klienta związanych z daną firmą lub produktem [LePla, Parker, 1999, s. 14].

J. Kapferer [2004, s. 10] stwierdził, że marka jest to ogół skojarzeń, które zwiększają postrzeganą wartość produktu lub usługi. Jest to odczuwanie przez konsumenta wielu skojarzeń z produktem wynikających z przekazu reklamowego, kreacji lub innych działań marketingowych prowadzonych przez organizację.

Z punktu widzenia celu niniejszego artykułu warto zaakcentować ogromne znaczenie wiarygodności firmy, gdyż wprost przekłada się ona na zaufanie do marki. Szczególnie widoczne jest to w aspekcie marek usługowych dokonujących ekspansji na rynki międzynarodowe, przykładami mogą być wypożyczalnie samochodów, sieci hoteli czy restauracje. Organizacja ukierunkowana jest na przekazywanie wiarygodności poprzez swoje produkty i usługi [Alden i inni, 1999, s. 75–87]. Konsument danej marki uznają, że jej funkcjonowanie na wielu rynkach jednocześnie jest potwierdzeniem zdobycia przez firmę wysokich umiejętności organizacyjnych oraz znajomości potrzeb odbiorców produktów lub usług [Keller, 2010, s. 615]. Natomiast istnienie danej marki na rynku globalnym i jej dostępność komunikuje nabywcom, że jest to produkt o wysokiej jakości, przyjazny dla użytkownika [Batra i inni, 2000, s. 83–95].

Równoważnie traktuje materialne i niematerialne aspekty marki również D. Aaker, według którego do podstawowych elementów marki należy postrzegana jakość produktu (postrzegana z perspektywy konkretnej marki) oraz wizerunek marki. Autor dostrzega znaczenie jakości produktu, nie zapomina jednak podkreślić, iż sposób postrzegania tej jakości jest jednak wynikiem oddziaływania na konsumenta określonego wizerunku marki towarzyszącej danemu produktowi [Aaker, 1991, s. 19].

Z podobnego założenia wychodzą L. Garbarski, I. Rutkowski oraz W. Wrzosek. Według tychże autorów marka odzwierciedla przede wszystkim symboliczne, nie zaś rzeczywiste właściwości produktu. Nabywcom komunikuje zarówno funkcjonalne, jak i emocjonalne jego korzyści [Garbarski i inni, 2000, s. 337]. Ten sposób rozumienia marki, opierający się na przewadze wartości dodanej nad fizycznymi cechami produktu, charakterystyczny jest dla teoretyków i praktyków amerykańskich.

Zarządzanie marką w wielu współczesnych przedsiębiorstwach stanowi trudne zadanie, polegające głównie na niwelowaniu różnicy pomiędzy faktyczną kondycją marki a wizją marki przyjętą przez zarząd organizacji [Barrow, Mosley, 2005, s. 65]. Wymaga to często od brand managerów znalezienia kompromisu pomiędzy realizacją odmiennych celów. Z jednej strony wymaga się od nich utrzymania jasności, spójności

i ciągłości marki. Z drugiej strony muszą oni wprowadzić zmiany, które pomogą przyczynić się do rozwoju i odświeżenia marki. Zachowanie odpowiednich proporcji jest prawdziwym wyzwaniem współczesnego marketingu. Zadanie to jest szczególnie złożone w przypadku zarządzania marką w kontekście pracodawcy z wyboru, marki korporacyjnej oraz marki produktów i usług.

## 1.2. Istota employer branding

Z pojęciem marki związane jest nierozzerwalnie zagadnienie employer brand, leżące w obszarze zainteresowania specjalistów z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi (zsl). Polskim odpowiednikiem pojęcia employer brand jest marka pracodawcy (z wyboru). Jednak w literaturze oraz języku codziennym praktyków z obszaru zsl częściej wykorzystuje się termin anglojęzyczny. Employer branding koncentruje się na zarządzaniu marką pracodawcy, z uwzględnieniem wszystkich wymiarów marki, a w literaturze opisywane jest w kontekście zarządzania wizerunkiem pracodawcy [np. Kozłowski, 2012, s. 13], lecz wydaje się że jest to znacznie szersze zagadnienie [zob. Hatch, Schultz, 2008]. Jednocześnie w polskiej i światowej literaturze można zaobserwować podejście interdyscyplinarne do employer branding, gdyż marka pracodawcy jest zbyt strategicznym i cennym dobrem. Nie można jej rozpatrywać w oderwaniu od działań marketingowych, sprzedażowych i finansowych organizacji. Wszystkie te działania współzależą od siebie i mają wiele wspólnego z osiąganiem celów biznesowych organizacji. Employer branding jest słusznie uważany w literaturze za jeden z „niewielu działań w organizacji, które dotyczą najwrażliwszych jej obszarów: finansów, brandu oraz zasobów ludzkich, finansów – ponieważ trudno je traktować rozłącznie z polityką wynagrodzeń czy marketingu firmy” [Kozłowski, 2012, s. 16].

Employer branding jest stosunkowo nowym obszarem zarządzania. Pierwsze publikacje i badania w tym zakresie datuje się na lata 90. XX w. Jednym z prekursorów employer branding jest S. Barrow.

Employer branding jest kompleksem uporządkowanych działań organizacji jako całości, polegających na wykreowaniu i zarządzaniu marką pożądanego pracodawcy, przy jednoczesnym ukierunkowaniu na skuteczne osiągnięcie celów strategicznych. Działania EB zmierzają do budowania pozytywnego wizerunku organizacji jako pracodawcy, co w połączeniu z innymi działaniami marketingowymi ma zapewnić pozyskanie najlepszych pracowników. Powinno się to przekładać na skuteczne

osiąganie celów biznesowych organizacji, jednocześnie oddziałując na zarządzanie marką korporacyjną oraz marką produktów i usług firmy. Tylko umiejętne prowadzenie działań marketingowych w połączeniu z działaniami z obszaru zarządzania zasobami ludzkimi umożliwi organizacjom skuteczny employer branding.

Podstawą filozofii zarządzania marką pracodawcy jest stwierdzenie, że pracownicy przedsiębiorstwa są jego pierwszymi klientami. Dotarcie z odpowiednim przesłaniem marki przedsiębiorstwa do jego pracowników stanowi więc logiczny początek oddziaływania marki na uczestników rynku.

Marka pracodawcy jest koncepcją ukierunkowaną na klientów, pracowników, akcjonariuszy oraz pozostałych interesariuszy [Gillis, 2006, s. 278]. Z punktu widzenia organizacji ważne jest znalezienie odpowiedzi na pytanie: w jaki sposób silna marka pracodawcy może pomóc organizacji osiągnąć jej cele? Aby stworzyć skuteczną strategię działania, organizacja powinna dopasować do siebie trzy elementy całości: odpowiednio zdefiniowaną markę korporacyjną, marki produktów i usług, a także markę pracodawcy.

Wydaje się zasadne pokazanie, czym różni się marka korporacyjna od marki produktu/usługi oferowanej przez organizację. Różnice te pokazano w tabelicy 1.

**Tablica 1. Różnice między marką pracodawcy a marką produktów/usług**

	Marka produktu	Marka korporacyjna
Zakres i skala	jeden produkt lub usługa, lub grupa podobnych produktów	cała organizacja, zawierająca korporację i wszystkich interesariuszy
Pochodzenie tożsamości marki	wyobrażenia reklamodawcy wspierana badaniami rynku	dziedzictwo firmy, wartości i przekonania, wyrażane przez członków organizacji
Grupa docelowa	klienci	wielu interesariuszy (w tym pracownicy i menedżerowie oraz klienci, inwestorzy, organizacje pozarządowe, partnerzy biznesowi i politycy)

	Marka produktu	Marka korporacyjna
Odpowiedzialność	menedżer marki ( <i>product brand manager</i> ), personel działów marketingu, sprzedaży	prezes zarządu lub członkowie zarządu odpowiedzialni za marketing, komunikację korporacyjną, zasoby ludzkie, strategię, czasem także działy designu lub rozwoju
Horyzont planowania	życie produktu	życie organizacji

Źródło: Opracowanie własne na podstawie [Hatch, Schultz, 2008, s. 8–9].

Jednym z istotnych elementów zarządzania marką pracodawcy jest spojrzenie od strony oferowanych przez niego unikalnych wartości. Oferta wartości pracodawcy stanowi podstawowe narzędzie i płaszczyznę komunikacji pomiędzy organizacją a jej interesariuszami. W literaturze naukowej oraz publikacjach praktyków spotykamy się z pojęciem *Employer Value Proposition* (EVP), czyli unikalną wartością dla pracownika. Jest to wartość dla pracownika związana z marką pracodawcy. Obydwa te spojrzenia powinny być zbieżne, wartości powinny być zbliżone, nawet takie same.

EVP tworzy się w celu przekazania informacji na temat tego, co firma oferuje, jakimi wartościami się kieruje i czego mogą spodziewać się członkowie organizacji. Koncepcja EVP może kojarzyć się z koncepcją USP (*Unique Selling Proposition*), co wydaje się w pewnym sensie uzasadnione. B. Minchington, uważany za twórcę pojęcia EVP, stwierdził, że obejmuje ono korzyści, jakie otrzymuje pracownik od pracodawcy za swoją pracę w organizacji [Minchington, 2010].

EVP jest to wyjątkowy, niepowtarzalny zbiór skojarzeń i wartości, które pozytywnie oddziałują na grupę docelową. Jest to grupa kandydatów do pracy w danej organizacji. Efektem działania wartości na kandydatów powinien być wybór danego pracodawcy. W koncepcji EVP istotne są cechy wizerunku, jak i wartości, które powinny się pozytywnie kojarzyć najlepszym kandydatom. Może to być szczególnie przyjazna atmosfera w miejscu pracy, atrakcyjny system wynagrodzeń, system opieki medycznej.

Koncepcja EVP powinna być sednem wartości reprezentowanych przez przedsiębiorstwo. Wartości owe należy odpowiednio komunikować, kierując przekazy do wskazanych grup odbiorców.

EVP powinna charakteryzować się:

- niepowtarzalnością wartości,
- stałością wartości,
- siłą przekazu wartości.

Aby skutecznie zarządzać marką pracodawcy, należy posiadać długofalową strategię działania. Nie jest to jednorazowe działanie, lecz uporządkowany i zaplanowany proces. Działania employer brandingowe powinny być poprzedzone odpowiednim okresem planowania, stałego monitorowania i zarządzania na takim samym poziomie jak zarządza się marką produktu i marką korporacyjną [Kozłowski, 2012, s. 32].

Początkowym działaniem jest audyt marki. Może to być część audytu marketingowego organizacji, czyli wszechstronnego badania środowiska marketingowego, celów, strategii i działań przedsiębiorstwa [Kotler, 2013, s. 697]. Szczególnie ważne może być uzyskanie informacji z audytu organizacji marketingu oraz środowiska marketingu, gdyż obejmują one wiele wspólnych obszarów z employer brandingiem. Audyt organizacji marketingu obejmuje m.in. [Dryl, 2010, s. 161]:

- koordynację działań marketingu z innymi pionami funkcjonalnymi przedsiębiorstwa (produkcja, finanse, zaopatrzenie, zarządzanie zasobami ludzkimi itp.),
- stymulowanie twórczych, innowacyjnych postaw i zachowań personelu,
- tworzenie warunków dla właściwej specjalizacji osób zatrudnionych w służbach marketingowych.

Audyt środowiska marketingu obejmuje m.in. system informacji marketingowej oraz planowanie marketingowe, które powinno być skoordynowane z określaniem celów organizacji. Wyniki dobrze zaprojektowanego i przeprowadzonego audytu posłużą do stworzenia raportu audytu wizerunku pracodawcy wśród potencjalnych pracowników, na tle konkurencji i rynku.

Jednym z obszarów zarządzania marką pracodawcy z wyboru jest zaufanie do przedsiębiorstwa jako pracodawcy. Zaufanie do organizacji może stanowić silną, niepowtarzalną i stałą wartość, którą można skutecznie komunikować grupie docelowej przekazu employer brandingowego.



## 2. Zaufanie do marki w zarządzaniu przedsiębiorstwem

Zaufanie odgrywa coraz ważniejszą rolę we współczesnym marketingu. Zarządzanie zaufaniem znajduje się w kręgu zainteresowania właścicieli organizacji oraz zarządów firm, konsumentów oraz innych uczestników rynku. Jest to coraz częściej wymiar strategiczny zarządzania, także w obszarze pozyskiwania kandydatów do pracy, utrzymywania lojalnych pracowników i zwiększania efektywności ich pracy.

Zaufanie jest elementem każdej transakcji rynkowej [Grudzewski i inni, 2007, s. 31]. Stanowi o sukcesie strategii organizacji, produktów i usług, a jego brak może stać się powodem rynkowej porażki.

Zaufanie najczęściej możemy badać na dwóch poziomach. Jeden pomiar skupia się na jednostkach (konsumentach, ludziach), które są podmiotami zaufania, drugie podejście dotyczy organizacji [Rudzewicz, 2009, s. 421].

Pojęcie zaufania jest przedmiotem wielu rozważań w literaturze z zakresu zarządzania, marketingu, socjologii, psychologii oraz innych obszarów nauki. Z pewnością pojęcie to należy rozpatrywać w ujęciu interdyscyplinarnym.

Zaufanie jest to gotowość uwrażliwiania się na działania drugiej strony, oparta na ocenie jej wiarygodności, w sytuacji współzależności oraz ryzyka [Sankowska, 2011, s. 34]. Jest ono traktowane jako uczucie bezpieczeństwa doświadczane przez drugą stronę (np. pracownika organizacji) w jego interakcji z marką korporacyjną lub marką pracodawcy, które opiera się na przeświadczeniu, iż marka ta jest niezawodna i odpowiedzialna za dobro interesariusza [Delgado-Ballester i inni, 2003, s. 36 i nast.]. Zaufanie jest dodatkowo wzmocnione i wspierane przez socjopsychologiczne więzi norm, sentymentów i przyjaźni, jak również przez wiarę w moralność i dobrą wolę innych podmiotów [Ring, Van de Ven, 1994, s. 93], także organizacji jako pracodawców.

Poziom zaufania istniejącego między pracownikami czy też innymi interesariuszami a przedsiębiorstwem w dużej mierze wynika z doświadczeń, uczenia się oraz siły poprzednich interakcji. To silne i pozytywne doświadczenia pracownika wpływają na zaufanie do marki pracodawcy. Zaufanie ma swoje korzenie nie tylko w przeszłości, ale także w przyszłości.

Interesariusze organizacji oraz kandydaci do pracy wyrażają swoje zachowania rynkowe w kontekście oczekiwań odnośnie do przyszłości firmy. Kupno produktu od firmy, która w najbliższym czasie przestanie

istnieć (np. pogłoski o upadłości), zawsze obarczone jest pewnym ryzykiem. Wysłanie podania o pracę do organizacji o wątpliwej reputacji także jest działaniem ryzykownym. Praca dla organizacji oskarżanej publicznie o działania niezgodne z prawem może bowiem stanowić problem dla pracownika. Przykładem może być sytuacja pracowników upadłej firmy Amber Gold z Gdańska, którzy mają poważne trudności w znalezieniu zatrudnienia. Potencjalni pracodawcy mają obawy przed zatrudnianiem byłych pracowników tej firmy.

### 3. Wyniki badania zaufania do przedsiębiorstwa w aspekcie employer branding

Badania przeprowadzono w 2013 roku na próbie 365 respondentów, metodą kwestionariuszową. Respondenci byli dorosłymi mieszkańcami Polski. Odpowiedzi na pytania ankiety udzielono poprzez kwestionariusz umieszczony na specjalistycznym portalu internetowym przeznaczonym do badań marketingowych. Do każdego pytania umieszczono informację uzupełniającą, tak aby zapewnić prawidłowy przebieg badania.

Respondentów zapytano o kwestie zaufania na poziomach przedsiębiorstwa, produktu oraz konsumentów. Kwestionariusz zawierał 13 pytań o zróżnicowanej formie, odnoszących się do wielu zagadnień dotyczących zaufania. Jednym z celów badania było określenie relacji konsument produktu/usługi–producent dobra w aspekcie budowania zaufania do marki organizacji (marki korporacyjnej) oraz marki pracodawcy (*employer brand*). Z uwagi na ograniczoną objętość artykułu przedstawiono tu tylko kwestie zaufania do marki pracodawcy w aspekcie zaufania do przedsiębiorstwa oraz siły wpływu wizerunku przedsiębiorstwa na chęć aplikowania o pracę.

Strukturę badanych respondentów przedstawiono w tabelicy 2.

Tablica 2. Charakterystyka respondentów

Zmienne		Odsetek	Częstość występowania (liczba respondentów)
Płeć	kobieta	30,96%	113
	mężczyzna	69,04%	252

Zmienne		Odsetek	Częstość występowania (liczba respondentów)
Wykształcenie	podstawowe	0,54%	2
	średnie	66,58%	243
	wyższe licencjat	23,29%	85
	wyższe magisterskie	9,59%	35
Poziom dochodów miesięcznych	do 1500 zł	39,18%	143
	1501–3000 zł	39,73%	145
	3001–6000 zł	13,15%	48
	powyżej 6000 zł	3,29%	12

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Struktura badanej populacji wskazuje jednoznacznie na odchylenia od struktury polskiego społeczeństwa. Taki skład próby wynikał z dostępności respondentów.

Jedno z pytań zawartych w kwestionariuszu badania odnosiło się do oceny znaczenia zaufania do organizacji jako pracodawcy w kontekście nabywania marek produktów i usług danej firmy. Wyniki odpowiedzi respondentów pokazano w tablicy 3.

**Tablica 3. Czy zaufanie do organizacji jako pracodawcy ma znaczenie przy nabywaniu marki produktów i usług danej firmy**

	Odpowiedź	Odsetek	Liczebność
1	tak, jest najistotniejsza spośród czynników branych pod uwagę przy zakupie	14%	53
2	tak, jest istotna, ale biorę pod uwagę również inne czynniki	81%	294
3	nie ma dla mnie żadnego znaczenia	5%	18
	Suma	100%	365

Źródło: Opracowanie własne.

Zaledwie 5% respondentów uznało, że zaufanie do organizacji jako pracodawcy nie ma wpływu na decyzję o zakupie produktu lub usługi. Dla 14% stanowi ono najważniejszy czynnik. Okazuje się, że współczesny

konsument jest bardzo świadomy swoich wyborów. Podejmując decyzję o zakupie konkretnej marki produktu, uwzględnia wizerunek przedsiębiorstwa jako pracodawcy. Zaufanie do firmy jako pracodawcy stanowi istotny czynnik dla 81% respondentów. Mimo że wskazują oni także inne czynniki, podejmując decyzję o zakupie, niezaprzeczalnie można stwierdzić, że dbałość o pracownika, jeśli w odpowiedni sposób jest komunikowana otoczeniu, może przynieść firmie wymierne korzyści w postaci grona wiernych klientów.

Kolejne pytania w kwestionariuszu odnosiły się do oceny istotności wybranych czynników w sytuacji podejmowania decyzji o zakupie produktu danej marki. Zapytano respondentów, w jaki sposób pozytywna ocena organizacji jako pracodawcy wpływa na decyzje o zakupie produktów i usług danej marki. Skalę istotności czynnika zawarto pomiędzy 1 – nieistotny czynnik a 5 – bardzo istotny czynnik. Wyniki pokazano w tablicy 4.

**Tablica 4. Ocena istotności czynników w sytuacji podejmowania decyzji o zakupie produktu danej marki (1 – nieistotny, 5 – bardzo istotny)**

Czynnik	Ocena	Odsetek	Liczebność
Organizacja jako pożądaną i atrakcyjną pracodawca	1	1%	2
	2	8%	28
	3	16%	63
	4	61%	219
	5	13%	54
Zaufanie do marki organizacji (marki korporacyjnej)	1	1%	3
	2	4%	18
	3	22%	79
	4	41%	151
	5	31%	114

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Ocena organizacji jako pożądanego i atrakcyjnego pracodawcy ma istotny wpływ na podejmowanie decyzji o zakupie danej marki produktu i usługi – 3/4 respondentów uznaje ten czynnik za bardzo istotny i istotny. W przypadku 1% respondentów pozytywny wizerunek organizacji jako pożądanego i atrakcyjnego pracodawcy nie wpływa na decyzję o wyborze marki produktu.

Kolejną kwestią jest zaufanie do marki organizacji (marki korporacyjnej). W tym przypadku niemal 3/4 wskazań respondentów określa zaufanie do marki korporacyjnej jako przynajmniej istotny czynnik, brany pod uwagę przy podejmowaniu decyzji o zakupie produktu i usługi danej marki.

Wyniki przedstawionych powyżej badań, stanowiące wybraną część szerszych studiów empirycznych, pokazują na duże znaczenie zaufania do marki w kontekście employer branding, szczególnie jeżeli spojrzymy na to zagadnienie szerzej, nie tylko z poziomu działu zasobów ludzkich. Marketing oferuje w tym zakresie wiele skutecznych rozwiązań menedżerom organizacji, które zamierzają skutecznie zarządzać marką pracodawcy z wyboru.

## Zakończenie

Employer branding jest działaniem o charakterze strategicznym dla każdej organizacji, która jest zainteresowana pozyskiwaniem dobrych pracowników, a w konsekwencji zdobyciem zaufania konsumentów. Atrakcyjność pracodawcy w ocenie potencjalnych pracowników warunkowana jest przez wiele czynników. Może to być wynagrodzenie, atmosfera w miejscu pracy, a także zaufanie do marki organizacji. Analiza literatury oraz wyniki badań empirycznych wskazują na znaczący wpływ zaufania do marki pracodawcy na decyzje konsumentów o zakupie produktu konkretnej marki.

## Literatura

1. Aaker D.A. (1991), *Managing Brand Equity*, Free Press, San Francisco.
2. Alden D.L., Steenkamp J.B., Batra R. (1999), *Brand Positioning Through Advertising in Asia, North America and Europe: The Role of Global Consumer Culture*, „Journal of Marketing”, Vol. 63.
3. Barrow S., Mosley R. (2005), *The Employer Brand, Bringing the Best of Brand Management to People at Work*, John Wiley & Sons, London.
4. Batra R., Ramaswamy V., Alden D.L., Steenkamp J.B., Ramachander S. (2000), *Effects of Brand Local and Nonlocal Origin on Consumer Attitudes in Developing Countries*, „Journal Of Consumer Psychology”, Vol. 2 (9).
5. Chernatony de L., McDonald M., Wallace E. (2001), *Creating Powerful Brands*, Butterworth-Heinemann, Oxford.

6. Delgado-Ballester E., Munera-Alemain J.L., Yague-Gullien M. (2003), *Development and Validation of a Brand Trust Scale*, „International Journal of Market Research”, Vol. 45 (1).
7. Dryl W. (2010), *Audyty marketingowy*, CeDeWu, Warszawa.
8. Garbarski L., Rutkowski I., Wrzosek W. (2000), *Marketing. Punkt zwrotny nowoczesnej firmy*, PWE, Warszawa.
9. Gillis T.L. (2006), *The IABC Handbook of organizational Communication: A Guide to Internal Communication, Public Relation, Marketing, and Leadership*, Wiley Default.
10. Grudzewski W., Hejduk I., Sankowska A., Wańtuchowicz M. (2007), *Zarządzanie zaufaniem w organizacjach wirtualnych*, Difin, Warszawa.
11. Hatch M.J., Schultz M. (2008), *Taking Brand Initi*, Jossey-Bass, San Francisco.
12. Kall J. (2001), *Silna marka. Istota i kreowanie*, PWE, Warszawa.
13. Kapferer J.-N. (2004), *The New Strategic Brand Management*, Kogan Page Publishers.
14. Keller K. (2010), *Strategiczne zarządzanie marką*, Wolters Kluwer, Warszawa.
15. Kotler Ph. (2003), *Marketing*, Rebis, Poznań.
16. Kozłowski M. (2012), *Employer branding*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa.
17. LePla J., Lynn Parker L. (1999), *Integrated Branding: Becoming Brand-Driven Through Companywide Action*, Quorum Books, Westport.
18. Levitt T. (1960), *Marketing Myopia*, „Harvard Business Review”, June-August.
19. Minchington B. (2010), *Best practice employer brand communication*, <http://www.brettminchington.com/free-resources/communication.html>, dostęp dnia 13.04.2014.
20. Ring P.S., Van de Ven A.H. (1994), *Developmental process of cooperative interorganizational relationships*, „Academy of Management Review”, Vol. 19 (1).
21. Rudzewicz A. (2009), *Zaufanie przegląd koncepcji*, w: *Kontrowersje wokół marketingu w Polsce*, Garbarski L., Tkaczyk J. (red.), WAiP, Warszawa.
22. Sankowska A. (2011), *Wpływ zaufania na zarządzanie przedsiębiorstwem*, Difin, Warszawa.

## Streszczenie

Marka stanowi jeden z najczęściej opisywanych obszarów współczesnego marketingu. Ma ona wpływ na wiele różnych obszarów zarządzania przedsiębiorstwem. Jednym z tych obszarów jest zarządzanie zasobami ludzkimi, gdzie wykorzystuje się koncepcję *employer branding*. W ostatnich latach koncepcja ta jest umiejętnie wykorzystywana przez wielu pracodawców. Jednym z czynników branych pod uwagę przez potencjalnych pracowników jest zaufanie do marki pracodawcy. Okazuje się jednak, że ten aspekt stanowi również istotny czynnik determinujący decyzje konsumentów o wyborze produktów konkretnej marki. Artykuł przedstawia analizę literatury z zakresu zarządzania, marketingu oraz wyniki badań empirycznych realizowanych przez autora.

## Słowa kluczowe

employer branding, zarządzanie marką, zaufanie do marki

## The importance of trust in the company's brand in the context of the employer brand management (Summary)

Brand is one of the most commonly reported areas of modern marketing. It affects many different areas of business management. One of these areas is the management of human resources, which uses the concept of employer branding. In recent years, the concept is skillfully used by many employers. One of the factors taken into consideration by potential employees is trust in employer brand. It turns out, however, that this aspect is also an important determinant of consumers' decisions about choosing a particular brand of product. This article presents an analysis of the literature in the field of management, marketing and the results of empirical research conducted by the author.

## Keywords

brand management, trust to brand, employer branding